التمكين والشراكة



دليل شامل لربط مؤسسات المجتمع المحلي الأفريقي بموارد المنظمات الدولية

آليات الوصول، التأهيل، وإدارة الاستدامة

إعداد
د. سعد جبر

عميد كلية الإعلام بجامعة باشن
خبير المنظمات الأفريقية

التمكين والشراكة

دليل شامل

لربط مؤسسات المجتمع المحلي الأفريقي

بموارد المنظمات الدولية

آليات الوصول، التأهيل، وإدارة الاستدامة

....

إعداد

دكتور سعد جبر

عميد كلية الإعلام بجامعة باشن

خبير المنظمات الأفريقية

المقدمة

في قرية صغيرة على أطراف الساحل الأفريقي، كادت مدرسة الطين الوحيدة أن تنهار بعد موسم أمطار قاسٍ. اجتمع شباب القرية في جمعية محلية، وكتبوا مقترحًا بسيطًا لإصلاح المدرسة وحفر بئر يخفف عن الأطفال رحلة السير الطويلة لجلب الماء.

لكن حين وصلت الأوراق إلى إحدى المنظمات الدولية، اصطدمت ببيروقراطية معقدة ومتطلبات غير مفهومة.

يقول آدم، طفل في العاشرة من عمره:

«أذهب كل صباح إلى مدرستنا المثقوبة السقف. عندما يهطل المطر نلتصق بالجدار كي لا تبتل كتبنا، وأحيانًا نغادر مبكرًا لأن الماء يغمر الصف. سمعنا أن الجمعية قدمت طلبًا لمنظمة كبيرة، وفرحنا جميعًا، لكن المسؤولين طلبوا أوراقًا طويلة وحسابات معقدة لم يستطع شباب القرية إنجازها. وفي النهاية، حُوِّل المشروع إلى مدينة أخرى. بقينا كما نحن: ندرس تحت المطر ونحمل الماء على أكتافنا. كنت أنظر إلى السبورة المبللة وأسأل نفسي: لماذا تضيع أحلامنا بين أوراق لم تُكتب بالطريقة الصحيحة؟».

إنها أفريقيا يا سادة ، حيث تقف اليوم عند مفترق طرق. قارة غنية بالموارد الطبيعية وبطاقة بشرية هائلة، لكنها في الوقت نفسه تحمل أثقال الفقر والنزوح والجوع. أكثر من 250 مليون إنسان ما زالوا يعانون من الجوع وسوء التغذية، و400 مليون لا يجدون مياهًا نظيفة للشرب، فيما يظل أكثر من 30 مليون طفل خارج أسوار المدارس. أزمات الصحة لا تقل خطورة: الملاريا والإيدز والسل تحصد أرواح مئات الآلاف سنويًا، والنزاعات المسلحة تدفع الملايين إلى النزوح القسري والعشوائيات.

في مواجهة هذه الأزمات، تتحرك عشرات المنظمات الدولية الكبرى: برنامج الأغذية العالمي (WFP) يقاتل الجوع، واليونيسيف (UNICEF) تحمي الطفولة وتدعم التعليم، ومفوضية اللاجئين (UNHCR) توفر المأوى للنازحين، ومنظمة الصحة العالمية (WHO) تكافح الأوبئة. هناك أيضًا منظمات دولية غير حكومية مثل أوكسفام وأطباء بلا حدود وSave the Children، ومنظمات إقليمية كالاتحاد الأفريقي والبنك الأفريقي للتنمية، إلى جانب المؤسسات الخيرية الإسلامية مثل قطر الخيرية والهلال الأحمر الإماراتي ومؤسسة الملك سلمان للإغاثة**.

لكن رغم ضخامة هذه الجهود، تبقى المسافة بين القرارات الدولية وواقع القرى الأفريقية بعيدة في كثير من الأحيان. السبب؟ غياب الشريك المحلي المؤهل. المنظمات الدولية، مهما بلغ حجمها، لا تستطيع العمل منفردة. فهي بحاجة إلى من يعرف الواقع عن قرب، من يتحدث لغة الناس، ويفهم

ثقافتهم، ويعرف خريطتهم الاجتماعية. الشريك المحلي ليس مجـرد "منفـذ مشاريع"، بل هـو الضـامن الحقيقي لنجـاح واسـتدامة أي تـدخل إنسـاني أو تنموي.

لماذا تبحث المنظمات الدولية عن شركاء محليين؟

لأن العمل الميداني يحتاج:

- **الثقة والشرعية المجتمعية: لا أحد أقرب إلى النـاس من مؤسسـاتهم المحلية.**
- **الشفافية والمتابعة: وجود هيكل إداري ومحاسبي محلي يضمن حسن إدارة الموارد.**
- **الاسـتدامة: بعـد انتهـاء المشـروع أو انسـحاب المـانح، يبقى الشـريك المحلي هو الضامن لاستمرار الأثر.**

وهنا تبرز أهمية هـذا الكتـاب: فهـو ليس تقريـرًا عـابرًا ولا دراسـة أكاديميـة صرفة، بل دليل عملي شامل يضع أمام القارئ – سواء كان باحثًا أو ناشــطًا أو مدير منظمة – خريطة واضحة:

- **ما هي أبرز نواحي الاحتياج في القارة؟**
- **من هي أهم المؤسسـات الدوليـة والإقليميـة الـتي تعمـل في كـل مجال؟**
- **كيف تؤهل المؤسسة المحلية نفسها لتكون شريكًا موثوقًا؟**
- **وما الذي تحتاجه المنظمات الدولية لتطمئن لشريكها المحلي؟**

لقـد جـاء هـذا العمـل بعـد جهـد طويـل وبحث موسـع، ليجمـع بين التحليـل الاستراتيجي واللغة الإنسـانية، وبين الأرقـام الصـلبة والقصـص الحيـة. إنـه محاولة لرأب الهوة بين "المانح" و"المستفيد"، وبين "الــدولي" و"المحلي"، عـبر صـياغة علاقـة جديـدة قائمـة على الشـراكة لا التبعيـة، وعلى الثقـة لا الشك، وعلى الاستثمار في الإنسان الأفريقي بوصفه صـانع الحـل لا مجـرد متلقي للمعونة.

إن هذا الكتاب، بأكثر من مئة صفحة، ليس مجرد دليـل للمنظمـات المحليـة، بل هو أيضًا مـرآة للمنظمـات الدوليـة لتعيـد النظـر في آلياتهـا وشـروطها، وتــدرك أن نجــاح التنميــة في أفريقيــا لن يتحقــق بــالموارد وحــدها، بــل بالشراكات الحقيقية التي تُبنى على المعرفة المتبادلة والاحترام المتكافئ.

الباب الأول

المنظومة الإنسانية في أفريقيا

الفاعلون ودوائر الاحتياج



الفصل 1: خريطة الاحتياج: أولويات القطاعات والفئات المستهدفة في أفريقيا

مقدمة الفصل

يواجه المشهد التنموي في أفريقيا فجوةً كبيرة بين حجم الاحتياجات الإنسانية والموارد المتاحة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليلٍ كمّي ونوعي للاحتياجات الحرجة في القارة، مصنّفةً حسب القطاعات والفئات السكانية الأكثر تضررًا، وذلك بهدف توجيه جهود المنظمات الدولية والمحلية نحو الأولويات الأكثر إلحاحًا.

---

1. الأمن الغذائي والتغذية

الوضع الراهن:

- يعاني ٢٨٢ مليون شخص في أفريقيا من انعدام الأمن الغذائي الحاد (برنامج الأغذية العالمي، ٢٠٢٤).
- يُعاني ٥٥ مليون طفل دون سن الخامسة من سوء التغذية الحاد (اليونيسف، ٢٠٢٣).

الفئات المستهدفة:

- النازحون داخليًا due to النزاعات والكوارث.
- صغار المزارعين في المناطق الريفية.
- الأطفال دون سن الخامسة والنساء الحوامل والمرضعات.

---

2. الصحة والرعاية الصحية

الوضع الراهن:

- تسجل أفريقيا ٩٥٪ من حالات الملاريا globally (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٣).

- **لا يزال الوصول إلى خدمات الصحة الإنجابية محدودًا، حيث تصل نسبة الولادات دون رعاية صحية ماهرة إلى ٤٠٪ في بعض المناطق (صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢٠٢٣).**

الفئات المستهدفة:

- **السكان في المناطق النائية والمهمشة.**
- **النساء في سن الإنجاب.**
- **الأشخاص المتعايشون مع الأمراض المزمنة (مثل الإيدز والسل).**

---

3. التعليم

الوضع الراهن:

- **يوجد ٩٨ مليون طفل خارج المدرسة في أفريقيا جنوب الصحراء (اليونيسكو، ٢٠٢٣).**
- **تصل نسبة الأمية بين البالغين إلى ٣٥٪ في بعض البلدان (البنك الدولي، ٢٠٢٣).**

الفئات المستهدفة:

- **الأطفال في المناطق المتأثرة بالنزاعات.**
- **الفتيات في المناطق الريفية.**
- **الشباب غير الملتحقين بالتعليم أو التدريب.**

---

4. المياه النظيفة والصرف الصحي

الوضع الراهن:

- **لا يحصل ٤١٨ مليون شخص على مياه شرب آمنة (اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٣).**

- **يتسبب تلوث المياه والإسهال في وفاة ٨٩٠ طفل daily في أفريقيا جنوب الصحراء (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٣).**

الفئات المستهدفة:

- **سكان الأحياء العشوائية في المدن الكبرى.**
- **المجتمعات الرعوية في المناطق الجافة.**
- **النازحون في المخيمات.**

---

5. المأوى والسكن اللائق

الوضع الراهن:

- **يُقدّر عدد المشردين due to النزاعات والكوارث بـ ٤٠ مليون شخص (مفوضية اللاجئين، ٢٠٢٣) .**
- **يعيش ٦٠٪ من سكان المدن في الأحياء العشوائية (موئل الأمم المتحدة، ٢٠٢٣).**

الفئات المستهدفة:

- **النازحون واللاجئون.**
- **ضحايا الكوارث الطبيعية.**
- **سكان العشوائيات في المناطق الحضرية.**

---

6. التمكين الاقتصادي والحماية الاجتماعية

الوضع الراهن:

- **تصل نسبة البطالة بين الشباب إلى ٢٣٪ في المتوسط (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢٣).**
- **تعتمد ٨٠٪ من الاقتصادات الأفريقية على القطاع غير الرسمي الهش (البنك الأفريقي للتنمية، ٢٠٢٣).**

الفئات المستهدفة:

- **الشباب العاطلون عن العمل.**
- **النساء المعيلات للأسر.**
- **أصحاب المشاريع الصغيرة في القطاع غير الرسمي.**

خريطة بصرية تلخص الأولويات (مقترحة للاستخدام في المذكرة)

القطاعات	حجم الاحتياج (عدد المتأثرين)	الفئة المستهدفة ذات الأولوية	درجة الإلحاح (من ١٠)
الأمن الغذائي	٢٨٢ مليون	أطفال دون ٥ سنوات، نازحون	١٠
الصحة	٥٥ مليون طفل يعانون سوء التغذية	نساء حوامل، سكان المناطق النائية	٩
التعليم	٩٨ مليون طفل خارج المدرسة	أطفال النزاعات، فتيات الريف	٨
المياه والصرف الصحي	٤١٨ مليون محرومون من مياه نظيفة	سكان العشوائيات، نازحو المخيمات	٩
المأوى	٤٠ مليون مشرد	لاجئون، ضحايا كوارث	٨
التمكين الاقتصادي	٢٣٪ بطالة بين الشباب	شباب عاطلون، نساء معيلات	٧

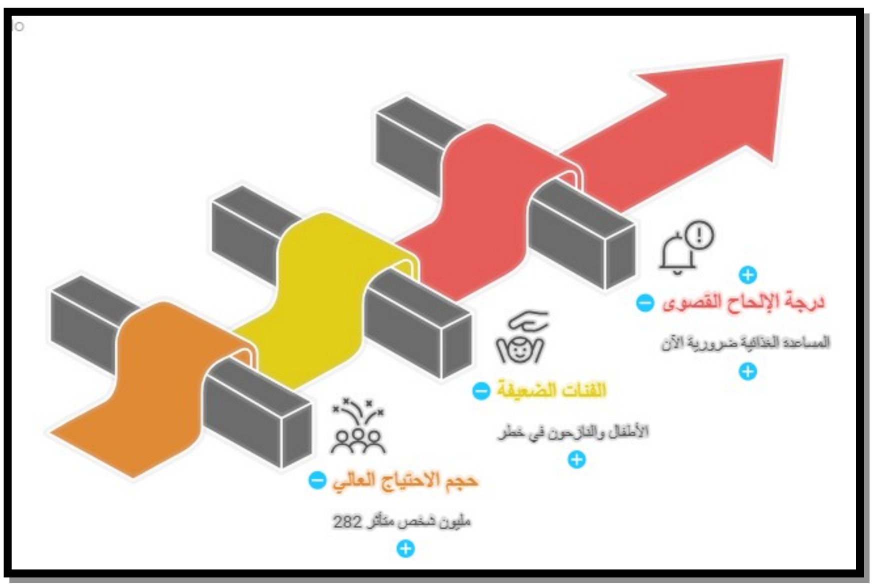
تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم لمحة موجزة عن الاحتياجات الإنسانية الأكثر إلحاحًا على مستوى العالم، مع التركيز على القطاعات الأكثر تضررًا والفئات السكانية الأكثر ضعفًا. كما تسعى إلى تحديد مستوى الإلحاح النسبي لكل قطاع، بهدف توجيه جهود الإغاثة وتخصيص الموارد بشكل فعال.

القطاعات الإنسانية الأكثر احتياجًا

في عالم يواجه تحديات متزايدة، تبرز عدة قطاعات إنسانية تتطلب اهتمامًا فوريًا وموارد كافية. فيما يلي نظرة عامة على هذه القطاعات، مع التركيز على حجم الاحتياج والفئات المستهدفة ذات الأولوية ومستوى الإلحاح:

الأمن الغذائي

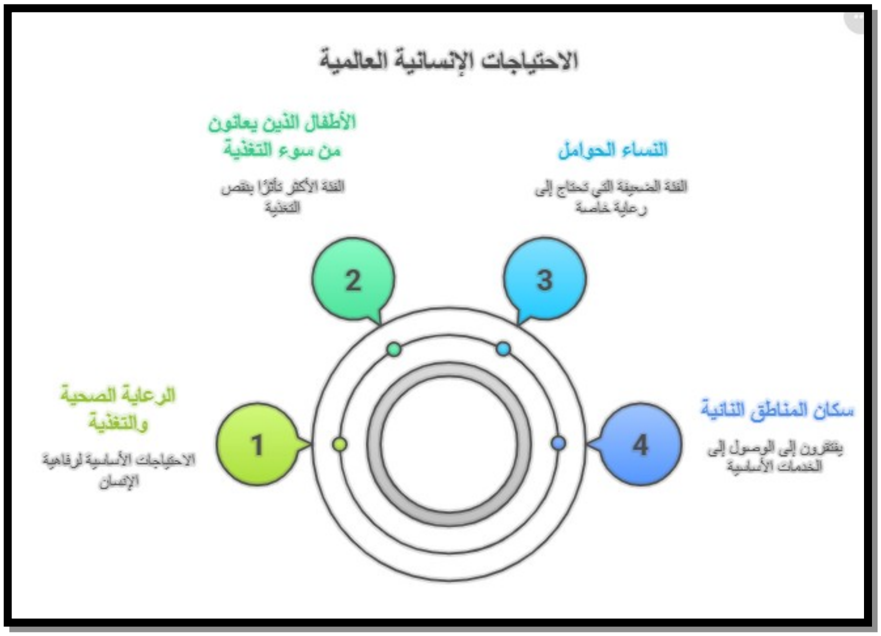
- حجم الاحتياج: يعاني حوالي 282 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي الحاد، مما يجعل هذا القطاع من بين الأكثر إلحاحًا على مستوى العالم.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: الأطفال دون سن الخامسة هم الأكثر عرضة لخطر سوء التغذية، بالإضافة إلى النازحين الذين فقدوا مصادر رزقهم التقليدية.
- درجة الإلحاح: 10/10. يعتبر توفير الغذاء والمساعدة الغذائية أمرًا بالغ الأهمية لإنقاذ الأرواح ومنع تفاقم الأوضاع الإنسانية.



الصحة

- حجم الاحتياج: يعاني حوالي 55 مليون طفل من سوء التغذية، مما يؤثر على نموهم وتطورهم.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: النساء الحوامل هن أيضًا من بين الفئات الأكثر ضعفًا، بالإضافة إلى سكان المناطق النائية الذين يفتقرون إلى الوصول إلى الخدمات الصحية الأساسية.

- درجة الإلحاح: 9/10. يعتبر توفير الرعاية الصحية والتغذية أمرًا ضروريًا لضمان صحة ورفاهية الفئات الأكثر ضعفًا.



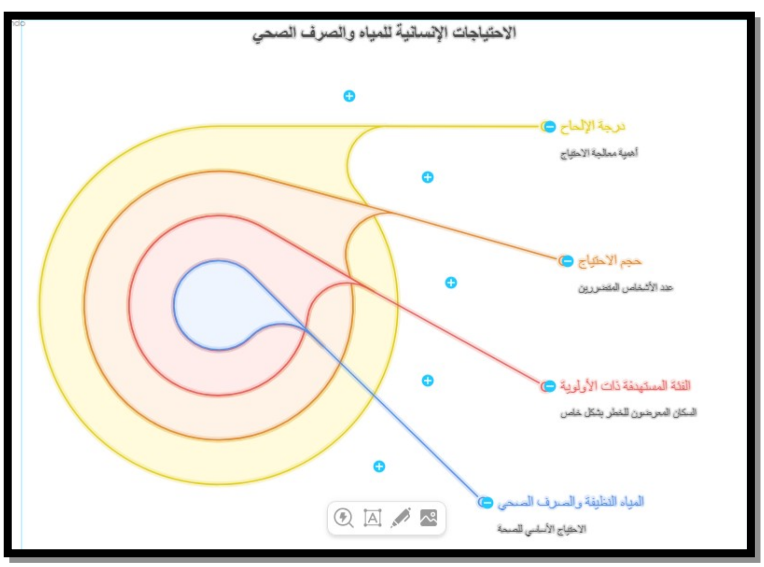
التعليم

- حجم الاحتياج: يوجد حوالي 98 مليون طفل خارج المدرسة، مما يحرمهم من حقهم في التعليم ويؤثر على مستقبلهم.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: الأطفال المتضررون من النزاعات هم الأكثر عرضة للتسرب من المدرسة، بالإضافة إلى الفتيات في المناطق الريفية اللاتي يواجهن تحديات إضافية في الحصول على التعليم.
- درجة الإلحاح: 8/10. يعتبر توفير التعليم أمرًا بالغ الأهمية لبناء مستقبل أفضل للأطفال والمجتمعات المتضررة.



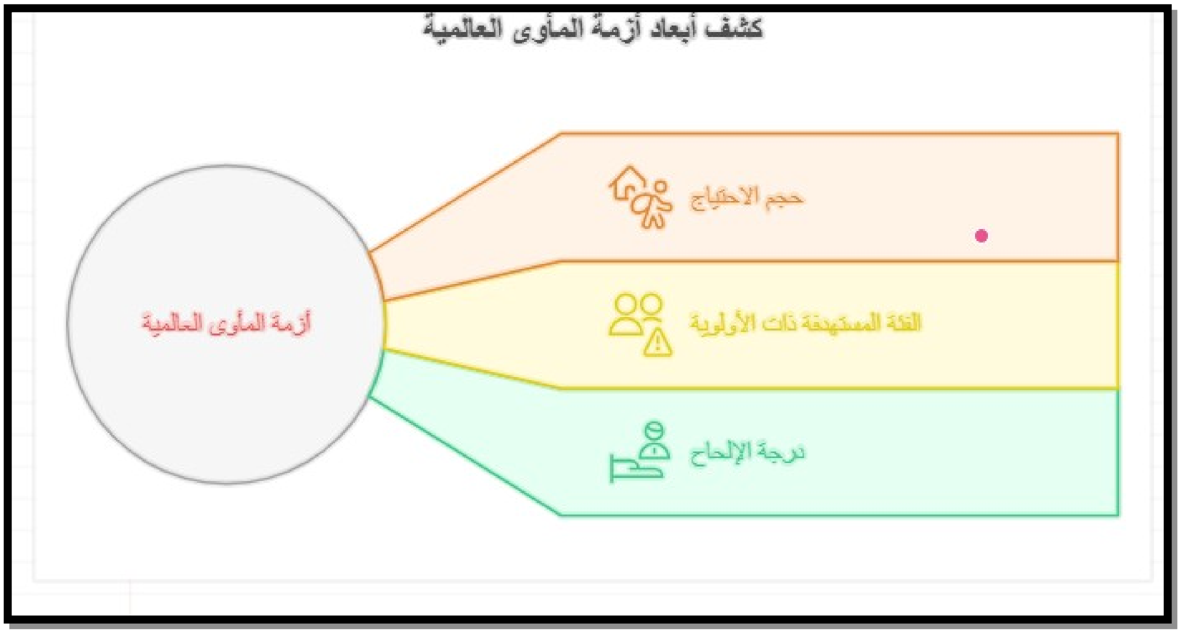
المياه والصرف الصحي

- حجم الاحتياج: يعاني حوالي 418 مليون شخص من نقص المياه النظيفة وخدمات الصرف الصحي الأساسية، مما يعرضهم لخطر الأمراض والوفاة.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: سكان العشوائيات والمخيمات هم الأكثر عرضة لخطر الإصابة بالأمراض المنقولة بالمياه، بالإضافة إلى النازحين الذين يعيشون في ظروف غير صحية.
- درجة الإلحاح: 9/10. يعتبر توفير المياه النظيفة وخدمات الصرف الصحي أمرًا ضروريًا لمنع انتشار الأمراض وتحسين الصحة العامة.



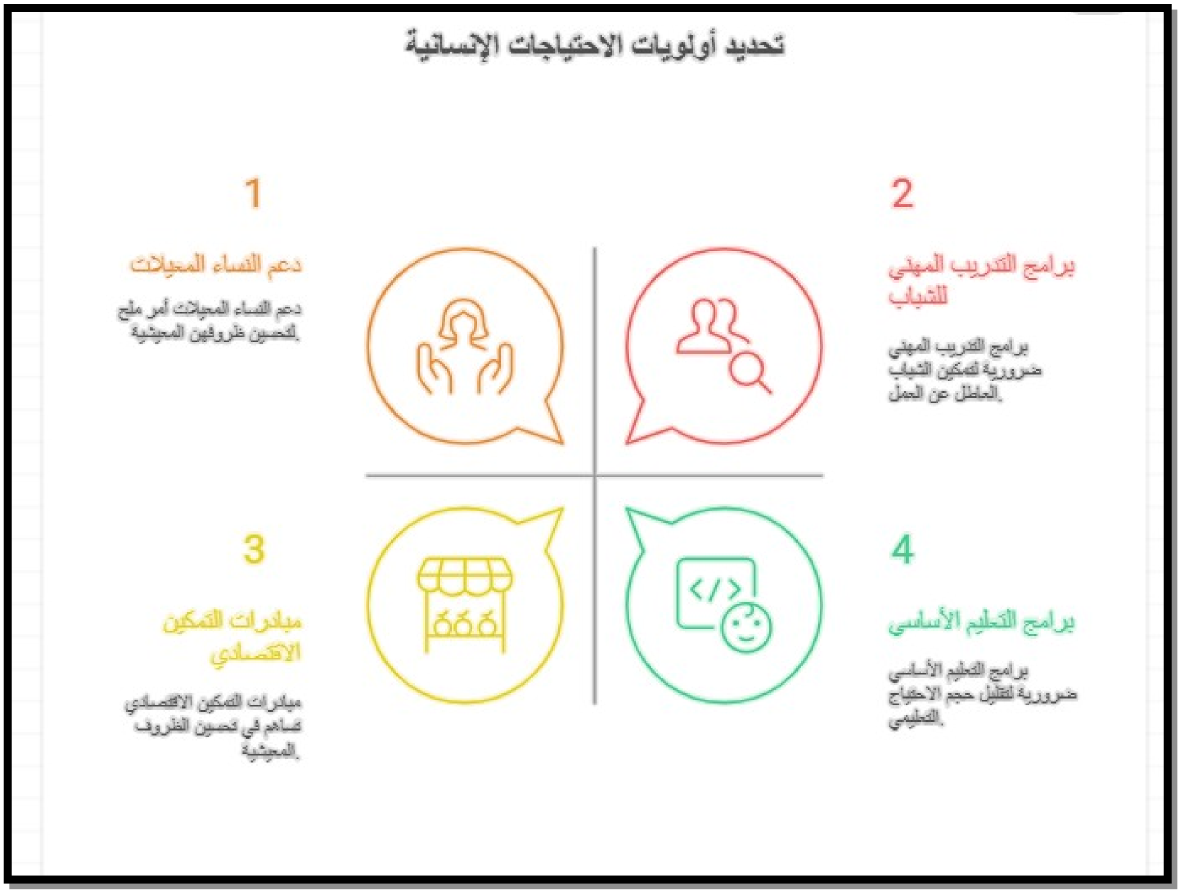
4المأوى

- حجم الاحتياج: يوجد حوالي 40 مليون شخص مشرد، مما يجعلهم عرضة للخطر والظروف غير الإنسانية.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: اللاجئون والنازحون داخليًا هم الأكثر عرضة لخطر فقدان المأوى، بالإضافة إلى ضحايا الكوارث الطبيعية الذين فقدوا منازلهم.
- درجة الإلحاح: 8/10. يعتبر توفير المأوى الآمن والمناسب أمرًا ضروريًا لحماية المشردين من الظروف الجوية القاسية والعنف والاستغلال.



التمكين الاقتصادي

- حجم الاحتياج: يعاني حوالي 23٪ من الشباب من البطالة، مما يؤثر على قدرتهم على إعالة أنفسهم وأسرهم.
- الفئة المستهدفة ذات الأولوية: الشباب العاطلون عن العمل والنساء المعيلات هن من بين الفئات الأكثر ضعفًا، حيث يواجهن صعوبات في الحصول على فرص عمل لائقة.
- درجة الإلحاح: 7/10. يعتبر توفير فرص العمل والتدريب المهني أمرًا ضروريًا لتمكين الشباب والنساء اقتصاديًا وتحسين مستوى معيشتهم.



الخلاصة

توضح هذه النظرة العامة أن الاحتياجات الإنسانية العالمية واسعة النطاق ومتنوعة، وتتطلب استجابة شاملة ومنسقة. من خلال تحديد القطاعات الأكثر إلحاحًا والفئات السكانية الأكثر ضعفًا، يمكن للمنظمات الإنسانية والجهات المانحة توجيه جهودها ومواردها بشكل فعال لإنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة وبناء مستقبل أفضل للجميع.

هوامش تعريفية:

- **برنامج الأغذية العالمي (WFP): وكالة أممية تُعنى بمكافحة الجوع على مستوى العالم. رابط الموقع**
- **اليونيسف (UNICEF): منظمة أممية تعمل على حماية حقوق الأطفال وتوفير الاحتياجات الأساسية لهم. رابط الموقع**
- **منظمة الصحة العالمية (WHO): وكالة متخصصة في توجيه وتنسيق القضايا الصحية العالمية. رابط الموقع**

- **مفوضية اللاجئين (UNHCR): منظمة تعمل على حماية اللاجئين والمشردين قسريًا. رابط الموقع**

ملخص الفصل:

تُظهر البيانات أن الاحتياجات في أفريقيا مترابطة ومتعددة الأبعاد، حيث يُعزّز انعدام الأمن الغذائي من سوء التغذية، ويؤدي نقص التعليم إلى تفاقم الفقر. لذلك، يجب أن تعتمد التدخلات على مقاربة متكاملة تراعي الأولويات القطاعية والفئات الأكثر هشاشة.

الفصل 2: خريطة الفاعلين: تصنيف المنظمات الداعمة ومجالات تخصصها

مقدمة الفصل

تمثل المنظمات الدولية والإقليمية شريان الحياة للعديد من البرامج الإنسانية والتنموية في أفريقيا. يهدف هذا الفصل إلى تصنيف هذه المنظمات وتوضيح مجالات تخصصها، مما يمكّن المؤسسات المحلية من تحديد الشريك المناسب لاحتياجاتها بشكل استراتيجي، ويعزز كفاءة توجيه الموارد نحو الأولويات القطاعية.

---

1. تصنيف المنظمات الدولية والإقليمية

أ. المنظمات الأممية (التابعة للأمم المتحدة):

تهدف إلى تنسيق الجهود الدولية لتحقيق السلام والتنمية.

1. **برنامج الأغذية العالمي (WFP): يُركز على مكافحة الجوع وتوفير المساعدة الغذائية الطارئة.**
2. **منظمة اليونيسيف (UNICEF): متخصصة في حماية الأطفال وتوفير خدمات الصحة والتعليم.**
3. **منظمة الصحة العالمية (WHO): تقود الجهود العالمية في مجال الصحة العامة ومكافحة الأمراض.**
4. **مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR): تقدم الحماية والمساعدة للنازحين واللاجئين.**
5. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): يعمل على مكافحة الفقر ودفع عجلة التنمية المستدامة.**

ب. المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs):

منظمات مستقلة تعمل عبر الحدود وتمول من تبرعات الأفراد والحكومات.

1. أوكسفام (Oxfam): تُركز على alleviating الفقر وعدم المساواة.

2. أنقذوا الأطفال (Save the Children): متخصصة في تحسين حياة الأطفال حول العالم.

3. أطباء بلا حدود (MSF): تقدم المساعدات الطبية الطارئة في مناطق النزاعات والكوارث.

4. كير الدولية (CARE International): تُركز على مكافحة الفقر وتمكين المرأة.

ج. المنظمات الإقليمية والدولية المانحة:

تركز على دعم التنمية من خلال التمويل والفني.

1. البنك الدولي (World Bank): يقدم القروض والمنح للدول النامية لمشاريع التنمية.

2. الاتحاد الأفريقي (AU): يطور سياسات وأطر للتعاون والتنمية داخل القارة.

3. البنك الأفريقي للتنمية (AfDB): يستثمر في المشاريع الاقتصادية والبنية التحتية في أفريقيا.

د. المنظمات الخيرية والإسلامية:

تعمل غالبًا بناءً على مبادئ إنسانية ودينية.

1. الهلال الأحمر الإماراتي: ينفذ برامج إغاثة وتنموية واسعة النطاق.

2. مؤسسة الملك سلمان للإغاثة: تقدم مساعدات إنسانية في مختلف أنحاء العالم.

3. قطر الخيرية: تنفذ مشاريع في مجالات التعليم والصحة ومكافحة الفقر.

4. العون المباشر (Direct Aid): تركز على التنمية المستدامة في أفريقيا.

---

2. جدول ربط القطاعات بالمنظمات المتخصصة

يوضح الجدول التالي مجالات التركيز الأساسية لأبرز المنظمات

(● تشير إلى تخصص رئيسي، ○ تشير إلى برامج ثانوية) .

المنظمة / القطاع	الأمن الغذائي	الصحة	التعليم	المياه والصرف الصحي	المأوى والإيواء	التمكين الاقتصادي
برنامج الأغذية العالمي	●	○		○		○
اليونيسيف (UNICEF)	●	●	●	●	○	○
منظمة الصحة العالمية (WHO)		●		●		
مفوضية اللاجئين (UNHCR)	●	●	●	●	●	○
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	○	○	○	○	○	●
أوكسفام (Oxfam)	●	○		●	○	●
أنقذوا الأطفال	●	●	●	●	○	○
أطباء بلا حدود (MSF)	○	●		●		
البنك الأفريقي للتنمية	○	○	○	●		●
الهلال الأحمر الإماراتي	●	●	○	●	●	○
مؤسسة الملك سلمان للإغاثة	●	●	●	●	●	○

3. آليات عمل المنظمات: الشراكة مع المنفذين المحليين

نادرًا ما تعمل المنظمات الدولية المذكورة أعلاه بشكل مباشر في التنفيذ الميداني. بدلاً من ذلك، تعتمد على نموذج الشراكة مع المنظمات المحلية (المنفذين المحليين) للأسباب التالية:

- **المعرفة المحلية: فهم أعمق للسياق الثقافي والاجتماعي.**
- **الوصول: القدرة على الوصول إلى المجتمعات النائية والمتأثرة بالنزاع.**

- **الاستدامة: ضمان استمرار المشاريع بعد انتهاء التمويل الدولي.**
- **الكفاءة: تقليل التكاليف التشغيلية المرتفعة المرتبطة بالوجود الدولي المباشر.**

لذلك، فإن فهم هذا النموذج هو مفتاح وصول المؤسسات المحلية إلى التمويل والموارد.

هوامش تعريفية:

- **المنفذ المحلي (Implementing Partner): مؤسسة محلية (حكومية أو غير حكومية) تتلقى التمويل والتفويض من منظمة دولية لتنفيذ مشروع أو برنامج محدد.**
- **الاتحاد الأفريقي (African Union - AU): منظمة تضم 55 دولة أفريقية تهدف إلى تعزيز الوحدة والتعاون والتنمية في القارة. رابط الموقع**
- **البنك الأفريقي للتنمية (African Development Bank - AfDB): مؤسسة مالية إقليمية تهدف إلى Promoting التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أفريقيا. رابط الموقع**

ملخص الفصل:
تمتلك أفريقيا شبكة معقدة ومتنوعة من الفاعلين الدوليين والإقليميين، كل منها يتمتع بميزة نسبية في قطاعات معينة. إن فهم خريطة التخصص هذه، إلى جانب إدراك حتمية العمل من خلال الشركاء المحليين، هو الخطوة الأولى الحاسمة لأي مؤسسة محلية تسعى إلى بناء شراكات فعالة وذات impact. يجب على هذه المؤسسات أن تعد نفسها لتلعب دور "المنفذ المحلي" المؤهل والموثوق.

الفصل 3: عقلية المانح: شروط التشغيل وأولويات التمويل في المنظمات الدولية

مقدمة الفصل

لفهم كيفية التعامل مع المنظمات الدولية، يجب أولاً فهم "عقلية المانح" – المعايير غير المكتوبة، والمخاوف، والحوافز التي تشكل عملية صنع القرار لديها. هذا الفصل يسلط الضوء على الإطار الذهني الذي تعمل من خلاله هذه المنظمات، مما يمكن المؤسسات المحلية من تقديم نفسها كشركاء مفضلين وجديرين بالثقة.

---

1. كيف تفكر المنظمات الدولية؟ الإطار الذهني الأساسي

تعمل المنظمات الدولية ضمن قيود ومبادئ أساسية تشكل قراراتها:

1. **المساءلة أمام الممولين (Donor Accountability):** **مصداقية المنظمة الدولية وتمويلها المستقبلي يعتمدان على قدرتها في إثبات أن أموال المانحين قد أنفقت بشكل فعال وفي المكان الصحيح. هذا يولد حاجة ماسة للتقارير التفصيلية وإثبات الأثر.**
2. **تجنب المخاطر (Risk Aversion):** **السمعة هي كل شيء. التعامل مع شريك محلي فاشل أو فاسد يمكن أن يتسبب في ضرر إعلامي وقانوني كبير. لذلك، تفضل المنظمات الدولية الشفافية والقدرات المؤسسية القوية على الإبداع أحيانًا.**
3. **السردية القابلة للتسويق (Marketable Narrative):** **تحتاج هذه المنظمات إلى "بيع" نجاحاتها للجمهور والممولين في بلدانها. لذلك، فإن المشاريع ذات النتائج القابلة للقياس والقصص الإنسانية الواضحة (مثل: "أنقذنا 10,000 طفل من الجوع") تحظى بالأولوية.**
4. **الامتثال والبيروقراطية (Compliance & Bureaucracy):** **تعمل هذه الكيانات بأنظمة مالية وإدارية معقدة يجب الالتزام بها. قد تبدو هذه الأنظمة مرهقة للمؤسسات المحلية، ولكنها غير قابلة للمساومة من وجهة نظر المانح.**

•

- **2. الشروط الأساسية لاختيار الشريك المحلي**

قبل منح التمويل، تخضع المؤسسات المحلية لعملية Due Diligence صارمة تقيم:

المعيار	ما الذي تبحث عنه المنظمة الدولية؟	السؤال الذي يجب أن تجيب عليه المؤسسة المحلية
الشرعية القانونية	سجل تجاري ساري، ترخيص عمل في المجال الإنساني/التنموي، التوثيق الرسمي.	هل نحن مؤسسة قانونية وقائمة بشكل نظامي؟
القدرة المالية	نظام محاسبي واضح (حتى لو بسيط)، كشوفات بنكية، تقارير مالية سابقة، قدرة على اجتياز audit مالي.	هل يمكننا تتبع كل دولار ننفقه وإثبات ذلك؟
القدرة التنفيذية	سجل حافل (Portfolio) بالمشاريع السابقة الناجحة، فريق عمل ذو خبرة، وجود لوائح داخلية للإدارة والموارد البشرية.	هل لدينا الخبرة والطاقم اللازم لتنفيذ هذا المشروع بنجاح؟
السمعة والشفافية	التزام بأخلاقيات العمل، عدم وجود شكاوى أو فضائح سابقة، علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	هل يمكنهم الوثوق بنا؟ هل ستمثلنا علاقتهم معنا خطرًا على سمعتهم؟
الالتزام بالمعايير	الالتزام بمعايير القطاع (مثل معايير Sphere في العمل الإنساني، وحماية الطفل، منع الاستغلال الجنسي).	هل نعمل وفقًا للقواعد والمعايير العالمية؟

3. الأولويات الاستراتيجية للمنظمات الدولية (لماذا قد تختار مشروعًا على آخر؟)

1. **الاستجابة للطوارئ (Emergency Response): الأزمات الإنسانية الكبرى (مجاعات، نزوح جماعي، كوارث) تجذب التمويل بسرعة بسبب التركيز الإعلامي العالمي.**
2. **التركيز الجغرافي (Geographic Focus): غالبًا ما يكون للمنظمات دول أو مناطق معينة تركز عليها بناءً على قرارات استراتيجية.**

3. **الفئات الأكثر ضعفًا (Most Vulnerable Groups): يتم إعطاء أولوية عالية للفئات مثل النساء والأطفال والنازحين وذوي الإعاقة.**
4. **الجدوى والاستدامة (Feasibility & Sustainability): تفضل المشاريع التي لديها فرصة واضحة للنجاح والتي سيستمر أثرها بعد انتهاء التمويل.**
5. **التمويل المشترك (Leveraging): المشاريع التي تجذب تمويلًا إضافيًا من جهات أخرى أو مساهمات من المجتمع المحلي تكون جذابة جدًا.**

---

4. لماذا تفضل المنظمات الدولية الشركاء المحليين؟

هذا التفضيل ليس مجرد خيار، بل هو إستراتيجية قائمة على عدة عوامل:

1. **الوصول (Access): القدرة على العمل في مناطق خطرة أو يصعب على الأجانب الوصول إليها بسبب القيود الأمنية أو البيروقراطية.**
2. **الفعالية من حيث التكلفة (Cost-Effectiveness): تكاليف التشغيل للموظفين المحليين والمكاتب أقل بكثير من تكاليف نشر الموظفين الدوليين.**
3. **المعرفة المحلية (Local Knowledge): فهم الثقافة والعادات والشبكات الاجتماعية والقوى الفاعلة المحلية، مما يزيد من فرص نجاح المشروع.**
4. **الاستدامة (Sustainability): بناء قدرات المؤسسات المحلية يضمن استمرارية العمل التنموي حتى بعد انسحاب المنظمة الدولية.**
5. **الشرعية (Legitimacy): العمل من خلال مؤسسة محلية مقبولة من المجتمع والحكومة يقلل من المخاطر ويعزز القبول المجتمعي.**

هوامش تعريفية:

- **معايير Sphere (The Sphere Standards): مجموعة من المبادئ والمعايير التقنية العالمية لتقديم العمل الإنساني بجودة وأخلاقيات عاليتين. رابط الموقع**
- **Due Diligence (العناية الواجبة): عملية اختبار وتقييم منهجية لمؤسسة ما قبل الدخول في شراكة أو استثمار معها، للتأكد من جدواها القانونية والمالية والتشغيلية.**
- **التمويل المشترك (Leveraging): استراتيجية تستخدمها المنظمات الدولية لتحفيز استثمارات إضافية في مشروع ما من جهات مانحة أخرى أو من المجتمع المحلي نفسه، مما يعظم الأثر ويوزع المخاطر.**

ملخص الفصل:
لفهم "عقلية المانح" يعني فهم أن المنظمات الدولية، فوق كونها كيانات خيرية، هي مؤسسات تخضع لضغوط هائلة لإثبات قيمتها ومصداقيتها. إن مخاوفها من المخاطر وضرورة المساءلة هي التي تشكل معاييرها الصارمة. لذلك، فإن المؤسسة المحلية التي تستثمر في الشفافية، وتبني أنظمتها الداخلية، وتفهم سردية المانح، هي التي ستنجح في جذب الشراكة والتمويل، ليس كمتلقٍ للصدقة، ولكن كشريك موثوق وقادر على التنفيذ.

الباب الثاني

دليل المستخدم العملي:

من الاحتياج إلى التنفيذ (How-To Guide)



الفصل 4: تأهيل الذات أولاً: بناء مؤسسة محلية جاذبة للتمويل وقادرة على التنفيذ

مقدمة الفصل

قبل الشروع في كتابة أول طلب دعم أو التواصل مع أي مانح، يجب على المؤسسة المحلية أن تستثمر في بناء كيانها الداخلي. المنظمات الدولية تبحث عن شركاء، وليس merely متلقين. هذا الفصل هو دليل عملي خطوة بخطوة لتأهيل مؤسستك لتكون شريكًا موثوقًا به وجاذبًا للتمويل، من خلال بناء أساس متين من الشرعية والشفافية والمهنية.

---

1. الشرعية القانونية: البطاقة الشخصية للمؤسسة

الخطوة الأولى غير القابلة للمساومة. بدونها، لا يمكن لأي منظمة دولية التعامل معك بشكل رسمي.

- **ما المطلوب؟**
  - **شهادة تسجيل رسمية من الجهة الحكومية المختصة (عادةً وزارة الشؤون الاجتماعية أو التضامن أو الشباب، أو هيئة تنظيم المنظمات غير الربحية).**
  - **ترخيص نشاط يسمح لك بالعمل في المجال الإنساني أو التنموي.**
  - **رقم تعريف ضريبي (إن وجد).**
- **كيف تبدأ؟**

1. **تحديد الهيئة الحكومية المسؤولة عن تسجيل الجمعيات في بلدك.**
2. **تجهيز المستندات المطلوبة (النظام الأساسي، لائحة داخلية، بيانات المؤسسين).**
3. **إتمام الإجراءات الرسمية واستلام شهادة التسجيل.**
4. **نصيحة: احتفظ بنسخ مصدقة ومرقمنة من جميع مستنداتك التسجيلية جاهزة لإرسالها فورًا عند الطلب.**

---

2. الهيكل التنظيمي والإداري: هيكل واضح لمؤسسة واضحة

الهيكل الواضح يظهر الاحترافية ويبث الطمأنينة في نفس المانح.

- **ما المطلوب؟**
  - **هيكل تنظيمي واضح (Organizational Chart) يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.**
  - **لوائح داخلية تنظم العمل (لائحة الموارد البشرية، لائحة المشتريات، سياسات واضحة).**
  - **فريق عمل محدد المهام، حتى لو كان صغيرًا في البداية.**
- **كيف تبدأ؟**

1. **ارسم هيكلك التنظيمي، حتى لو كان بسيطًا (مدير، منسق مالي، منسق ميداني).**
2. **ضع سياسة بسيطة للموارد البشرية تحدد حقوق وواجبات الموظفين.**
3. **وضح عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.**

---

3. النظام المالي والمحاسبي: لغة الثقة العالمية

هذا هو أهم عنصر على الإطلاق. المانحون يثقون في الأرقام والوثائق، وليس فقط في الكلمات.

- **ما المطلوب؟**
  - **حساب بنكي رسمي باسم المؤسسة (وليس حسابًا شخصيًا لأحد الأعضاء).**
  - **نظام محاسبي مبسط وواضح (يمكن استخدام برنامج Excel في البداية، ثم التطور لاحقًا).**
  - **كشوفات بنكية دورية منتظمة.**
  - **القدرة على إصدار فواتير (Invoices) وإثباتات صرف (Receipts) رسمية.**
  - **موازنة سنوية (Budget) للمؤسسة ولمشاريعها.**

- **كيف تبدأ؟**

1. **افتح حسابًا بنكيًا مؤسسيًا فور استلام شهادة التسجيل.**
2. **استشر محاسبًا (حتى لو لعدة ساعات) لمساعدتك في إعداد نظام محاسبي بسيط.**
3. **تدرب على تسجيل كل عملية مالية (دخل، مصروف) يوميًا.**
4. **نصيحة: استخدم دائمًا مفهوم "فصل المال عن الشخص". أموال المؤسسة مقدسة ولا يجب أن تختلط بالحسابات الشخصية لأي كان.**

---

4. الشفافية والتوثيق: إثبات المصداقية

المؤسسة الشفافة هي مؤسسة يمكن الدفاع عنها أمام أي مراجعة أو تدقيق.

- **ما المطلوب؟**
  - **توثيق كل شيء: صور أثناء التنفيذ، قوائم الحضور في ورش العمل، تقارير ميدانية، شهادات للمستفيدين.**
  - **نشر تقارير أنشطة سنوية، حتى لو على موقع إلكتروني بسيط أو على وسائل التواصل الاجتماعي.**
  - **نشر ملخص للتقارير المالية يوضح من أين حصلت على الأموال وأنفقتها (يمكن أن يكون بيانًا مصورًا بسيطًا Infographic).**
- **كيف تبدأ؟**

1. **خصص ملفًا (أو مجلدًا على الحاسوب) لكل مشروع، واملأه بالوثائق والإثباتات.**
2. **التقط صورًا قبل وبعد تنفيذ أي نشاط.**
3. **فكر في إنشاء صفحة على فيسبوك أو موقع إلكتروني بسيط لعرض أنشطتك وشفافيتك.**

---

5. السجل التنفيذي (Portfolio): دليل خبرتك

لا أحد يمنح تمويلًا كبيرًا لمؤسسة ليس لديها أي سجل حافل. ابدأ صغيرًا، ووثق كل شيء.

- **ما المطلوب؟**
  - **سجل بالمشاريع السابقة، مهما كانت صغيرة (حتى لو كان مشروعًا واحدًا بتمويل ذاتي).**
  - **تقارير ختامية لهذه المشاريع مع صور وإنجازات رقمية.**
- **كيف تبدأ؟**

1. **نفذ مشروعًا صغيرًا بتمويل ذاتي أو تبرعات محلية بسيطة (مثال: توزيع 100 سلة غذائية).**
2. **وثق هذا المشروع بأفضل ما يمكن: صور، مقابلات مع مستفيدين، تقرير مالي بسيط.**
3. **اجمع هذه الوثائق في ملف واحد (Portfolio) لتعرضه للمانحين المستقبليين كدليل على قدرتك على التنفيذ.**

جدول تلخيصي: خطوات التأهيل الذاتي

المحور	الحد الأدنى المطلوب للبدء	الهدف المتطور
الشرعية القانونية	شهادة تسجيل سارية المفعول.	تحديث البيانات بشكل دوري، الحصول على تراخيص متخصصة.
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي واضح ولوائح داخلية مكتوبة.	تطوير الهيكل ليشمل أقسامًا متخصصة، وضع سياسات متقدمة.
النظام المالي	حساب بنكي مؤسسي، كشوفات بنكية، نظام محاسبي مبسط.	برنامج محاسبي متخصص، إجراء تدقيق مالي (Audit) سنوي.
الشفافية	توثيق الأنشطة بالصور والتقارير الميدانية.	موقع إلكتروني ينشر تقارير سنوية مالية وتنفيذية.
السجل التنفيذي	ملف واحد يوثق مشروعًا ناجحًا واحدًا على الأقل.	Portfolio غني بعدة مشاريع ناجحة في قطاعات مختلفة،

		مع إثباتات الأثر.

خلاصة الفصل:

تأهيل الذات هو استثمار في مصداقية المؤسسة وقدرتها. المنظمات الدولية تبحث عن شريك يسهل عليها عملها ويقلل من مخاطرها. من خلال بناء هذه الأسس الخمسة (الشرعية، الهيكل، النظام المالي، الشفافية، السجل التنفيذي)، فإنك لا تطلب تمويلًا فحسب، بل تقدم نفسك كاستثمار آمن وفعال لأموال المانحين، مما يضعك في المقدمة وفي موقع القوة أثناء المفاوضات.

الفصل 5: البحث والتوصيل: الاستراتيجية الذكية للعثور على المانح والتواصل معه

مقدمة الفصل

امتلاك مؤسسة مؤهلة هو نصف الطريق. النصف الآخر هو معرفة أين تجد الشريك المالي المناسب وكيف تتواصل معه بشكل فعال. هذا الفصل هو خريطة طريق عملية للتنقل في مشهد التمويل المعقد، والانتقال من الانتظار إلى المبادرة الاستباقية في البحث عن الفرص وبناء العلاقات.

---

1. استراتيجية البحث: أين تجد فرص التمويل؟

لا يجب أن يكون البحث عشوائيًا. اتبع هذه القنوات المنهجية:

أ. المنصات الإلكترونية المتخصصة (الأكثر فعالية):

هذه هي الخزائن الرقمية لمعظم فرص التمويل.

1. **ReliefWeb (تابع للأمم المتحدة): المصدر الأهم على الإطلاق. يجمع إعلانات الفرص (Request for Proposals - RFPs)، تقارير الاحتياج، وأخبار المنظمات.**
   - **رابط الموقع: https://reliefweb.int**
   - **كيفية الاستخدام: استخدم filters متقدمة للبحث حسب البلد، القطاع، ونوع الفرصة (Grant, RFP).**
2. **FundsforNGOs: منصة مخصصة لجمع فرص التمويل للمنظمات غير الحكومية، مع نصائح حول كتابة المقترحات.**
   - **رابط الموقع: https://www.fundsforngos.org**
3. **مواقع المنظمات الدولية المانحة مباشرة:**
   - **أفضل طريقة: حدد قائمة قصيرة بـ 10-15 منظمة مانحة تعمل في بلدك وفي قطاعك (بناءً على الفصل 2). اشترك في النشرات الإخبارية (Newsletters) الخاصة بها وتابع صفحاتها على**

LinkedIn وTwitter، حيث تعلن عن منح جديدة أولاً بأول.

ب. الشبكات المحلية والتواصل الشخصي:

1. **شبكات التنسيق المحلية (Clusters): في كثير من البلدان، توجد مجموعات تنسيقية (مثل مجموعة الصحة، مجموعة المأوى) تجمع بين المنظمات الدولية والمحلية. حضور هذه الاجتماعات هو وسيلة ذهبية للتعرف على المانحين وبناء العلاقات.**
2. **أحداث وورش العمل: حضور المؤتمرات وورش العمل التي تنظمها المنظمات الدولية أو السفارات هو فرصة ممتازة للتواصل المباشر (Networking) مع مسؤولي المنح.**
3. **توصيات الأقران: التواصل مع منظمات محلية أخرى ناجحة ومعرفة من يمولها (في إطار التعاون، وليس المنافسة غير الشريفة).**

---

2. التقييم المبدئي: هل هذا المانح مناسب لك؟

قبل إضاعة الوقت في التقديم، اسأل نفسك هذه الأسئلة السريعة:

- **الجغرافيا: هل يعمل هذا المانح في بلدي أو منطقتي؟**
- **القطاع: هل يمول المشاريع في مجال تخصصي (صحة، تعليم، إلخ)؟**
- **حجم التمويل: هل مبلغ المنحة مناسب لحجم مؤسستي وقدراتي؟ (لا تطلب مليون دولار ومشروعك الأول).**
- **الموعد النهائي: هل لدي وقت كافٍ لإعداد proposal قوي؟**
- **شروط الأهلية: هل تستوفي مؤسستي جميع الشروط المذكورة (التسجيل، الخبرة، إلخ)؟**

إذا كانت الإجابة "لا" على أي من هذه الأسئلة، فمن المحتمل أن تكون هذه ليست الفرصة المناسبة لك. التركيز أفضل من التشتت.

---

3. استراتيجية التواصل: كيف تتحدث لغة المانح؟

التواصل الفعال هو ما يفصل بين Proposal يتم قراءته وآخر يتم إهماله.

أ. قبل التقديم: بناء العلاقة (الخطوة الأكثر إهمالًا!)

1. **لا ترسل proposal غير مطلوب (Unsolicited) كرسالة جماعية: هذا هو أكبر خطأ. بدلاً من ذلك، ابحث عن جهة اتصال محددة. ابحث على موقع المنظمة عن شخص مثل "Program Officer" أو "Grants Manager" لبلدك أو لمنطقتك.**
2. **ارسل رسالة بريد إلكتروني استفسارية قصيرة (Short Inquiry Email):**
   - **الموضوع: Inquiry for Potential Partnership: [اسم مؤسستك]**
   - **المحتوى: قدم مؤسستك في 3 أسطر. اذكر إنجازًا واحدًا بارزًا. اسأل بلطف إذا كانوا يقبلون طلبات التمويل أو إذا كان لديهم إرشادات محددة. لا ترفق أي مستندات ثقيلة في هذه الرسالة الأولى.**

ب. أثناء التقديم: اتبع التعليمات بدقة

1. **اقرأ إرشادات التقديم (Guidelines) 10 مرات: كل مانح له متطلباته الخاصة (نموذج معين، حجم الخط، طريقة إرسال، موعد نهائي). عدم الالتزام بها يعني الاستبعاد الفوري.**
2. **استخدم لغة واضحة ومباشرة: تجلب المصطلحات المعقدة. ركز على إجابة سؤال المانح: "ما هي المشكلة؟ كيف ستحلها؟ وما هو الأثر المتوقع؟"**

3. **اطلب المراجعة: اطلب من زميل موثوق أو منظمة شقيقة مراجعة طلبك قبل إرساله للتحقق من الوضوح وخلوه من الأخطاء.**

ج. بعد التقديم: المتابعة المهنية

1. **أكد استلام الطلب: إذا لم تتلق إشعارًا بالاستلام، يمكنك إرسال بريد إلكتروني مهذب بعد أسبوع للتأكد من وصوله.**
2. **إذا تم رفضك: لا تأخذها بشكل شخصي. رد برسالة شكر، واسأل بلطف إذا كان بإمكانهم تقديم أي ملاحظات (Feedback) لتحسين طلباتك المستقبلية. هذا يظهر نضجًا مهنيًا ويمكن أن يبني علاقة للمستقبل.**

جدول تلخيصي: قنوات البحث وأفضل الممارسات

قناة البحث	المميزات	أفضل الممارسات
منصات مثل ReliefWeb	شاملة، محدثة، مجانية.	استخدم الفلاتر بشكل متقدم. اشترك في تنبيهات البريد الإلكتروني حسب اهتماماتك.
Newsletters البريدية	مباشرة من المصدر، غالبًا ما تكون أولية.	اشترك في قوائم البريد الإلكتروني لأفضل 10-15 مانح محتمل.
شبكات التنسيق (Clusters)	فرصة للتواصل الشخصي وبناء العلاقات.	كن عضوًا نشطًا. قدم عن نفسك بشكل مختصر وواضح. اسأل عن آليات التمويل.
الرسالة الاستفسارية	تفتح الباب للتواصل الرسمي.	كن مختصرًا ومهنيًا. ابحث عن اسم الشخص المناسب. لا ترسل مرفقات في الأولى.

هوامش تعريفية:

- **Request for Proposals (RFP): وثيقة رسمية تصدرها منظمة للبحث عن واختيار مقترحات مشاريع من منظمات أخرى لتنفيذ عمل محدد. الدعوة الرسمية للتقديم.**
- **Networking: بناء شبكة من العلاقات المهنية لتبادل المعلومات وخلق فرص التعاون.**
- **Unsolicited Proposal: مقترح يرسل إلى مانح دون أن يكون هناك دعوة مسبقة أو إعلان عن منحة. فرص نجاحه ضئيلة جدًا.**

خلاصة الفصل:
البحث عن التمويل هو عملية استراتيجية وقائمة على العلاقات، وليست مصادفة . المؤسسة الذكية هي التي:

1. **تستخدم الأدوات المنهجية (مثل ReliefWeb) للعثور على الفرص المناسبة.**
2. **تبني العلاقات قبل أن تحتاج إلى المال.**
3. **تتواصل باحترافية، محترمةً وقت وشروط المانح.**
4. **تتعلم من الرفض وتستمر في التحسين.**

باتباع هذه الاستراتيجية، تنتقل مؤسستك من وضعية "طالب التمويل" اليائس إلى وضعية "الشريك الواثق" الذي يقدم حلاً قيمًا لمشكلة يعرفها المانح.

الفصل 6: فن كتابة المقترح (Proposal): تحويل الفكرة إلى مشروع ممول

مقدمة الفصل

مقترح المشروع (Proposal) هو وثيقتك التسويقية الأكثر أهمية. إنه ليس مجرد طلب للحصول على أموال، بل هو قصة مقنعة تشرح لماذا يجب تمويل مشروعك بالذات. هذا الفصل يفكك عملية الكتابة إلى خطوات عملية، لتحويل فكرتك إلى proposal منظم، مقنع، ويحترم معايير المانحين.

1. المكونات الأساسية لمقترح مشروع قياسي

معظم مقترحات المشاريع تتبع هيكلاً منطقياً متعارفاً عليه. يجب أن يحتوي Proposalك على الأقسام التالية:

1. **الملخص التنفيذي (Executive Summary): ملخص مكتوب ببراعة (لا يزيد عن صفحة واحدة) يلخص كل Proposal. اكتبه آخرًا، لكن ضعه في البداية. هو الأهم، فكثير من المانحين لا يتعدون قراءته.**
2. **بيان المشكلة (Problem Statement): وصف قوي ومُعزز ببيانات للإشكالية التي تريد حلها. أجِب على: ماذاWrong؟ ولماذا يجب التدخل *الآن*؟**
3. **الأهداف والنتائج المتوقعة (Goals & Objectives):**
   - **الهدف العام (Goal): التغيير الطويل الأمد الذي تساهم فيه (مثال: تحسين صحة الأمهات في منطقة X).**
   - **الأهداف SMART الخاصة (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound): (مثال: خفض نسبة وفيات الأمهات أثناء الولادة بنسبة 20% في قرية Y خلال 12 شهرًا).**
4. **المنهجية وأنشطة المشروع (Methodology & Activities): كيف ستحقق أهدافك؟ صف الأنشطة خطوة بخطوة (مثال: تدريب 20 قابلة محلية، توزيع 500 حقيبة ولادة آمنة).**
5. **خطة Monitoring & Evaluation (M&E): كيف ستقيس تقدمك وتنجحك؟ حدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وطرق جمع البيانات (مثال: عدد الولادات الآمنة المسجلة شهريًا).**
6. **الميزانية (Budget): مفصلة وواقعية. يجب أن تكون كل تكلفة مبررة ومرتبطة بنشاط في قسم المنهجية.**

7. **لمحة عن المؤسسة (Organizational Capacity): لماذا *أنتم* best fitted لتنفيذ هذا المشروع؟ أبرزوا خبرتكم السابقة وموظفيكم.**
8. **الاستدامة (Sustainability): كيف سيستمر أثر المشروع بعد انتهاء التمويل؟ (مثال: تدريب كوادر محلية، إنشاء نموذج دخل).**

---

2. نصائح للكتابة المقنعة: كيف تبيع فكرتك؟

- **استخدم لغة الأرقام: بدلاً من "كثير من الناس جياع"، قل " 78% من الأسر في المنطقة المستهدفة تعاني من انعدام الأمن الغذائي الحاد (مصدر: تقرير X، 2023)".**
- **اروِ قصة (Storytelling): ابدأ بحالة إنسانية مؤثرة (مع الحفاظ على الكرامة والخصوصية) لجعل المشكلة "بشرية" وغير مجردة.**
- **تحدث بلغة المانح: ربط مشروعك بأهداف المانح الاستراتيجية والأجندات العالمية (مثل أهداف التنمية المستدامة SDGs).**
- **كن واضحًا ومباشرًا: تجنب المصطلحات المعقدة والجمل الطويلة. استخدم عناوين فرعية، نقاط تعداد، وجداول لتسهيل القراءة.**
- **اطلب من شخص خارجي المراجعة: للتأكد من أن الرسالة واضحة وخالية من الأخطاء.**

---

3. الهيكل المقترح للمقترح (Proposal Outline)

عنوان المشروع: عنوان واضح وجذاب يعكس طبيعة المشروع
المنظمة المنفذة: اسم مؤسستك
المدة الزمنية: تاريخ البدء - تاريخ الانتهاء
إجمالي الميزانية المطلوبة: المبلغ بالدولار الأمريكي

1.0 الملخص التنفيذي

- **ملخص سريع للمشكلة، الحل، الأهداف، والمخرجات المتوقعة.**

2.0 بيان المشكلة والسياق

- **وصف مفصل للمشكلة مع إحصائيات.**
- **لماذا هذه المشكلة مهمة ولماذا يجب معالجتها الآن؟**
- **الجهات الفاعلة الأخرى في المجال.**

3.0 أهداف المشروع

- **3.1 الهدف العام**
- **3.2 الأهداف الخاصة (SMART)**

4.0 منهجية التنفيذ والأنشطة

- **4.1 الاستراتيجية والمنهجية العامة**
- **4.2 خطة العمل التفصيلية (جدول زمني لأنشطة محددة)**

5.0 خطة Monitoring and Evaluation (M&E)

- **5.1 مؤشرات الأداء (KPIs)**
- **5.2 أدوات وطرق جمع البيانات**
- **5.3 جدول المتابعة والتقييم**

6.0 خطة الاستدامة

- **كيف سيستمر الأثر بعد انتهاء المشروع؟**

7.0 لمحة عن المؤسسة المنفذة

- **التاريخ، المهمة، والخبرة السابقة ذات الصلة.**

8.0 الميزانية التفصيلية

- **8.1 ملخص الميزانية**
- **8.2 الميزانية التفصيلية مع التبرير**

---

4. الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها

1. عدم اتباع إرشادات المانح: الخطأ القاتل.
2. مقترح غامض: أهداف غير واضحة، أنشطة غير محددة.
3. ميزانية غير واقعية: تكاليف مبالغ فيها أو أقل من اللازم.
4. إهمال خطة M&E: يظهر أنك لا تهتم بقياس الأثر.
5. إهمال قسم الاستدامة: يوحي بأن المشروع سينتهي بإنفاق آخر دولار.
6. الأخطاء الإملائية والنحوية: تظهر عدم الاحترافية.

هوامش تعريفية:

- **أهداف SMART: هي أهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، واقعية (Relevant)، ومحددة زمنيًا (Time-bound).**
- **مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs): مقاييس قابلة للقياس تستخدم لتقييم نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.**
- **أهداف التنمية المستدامة (Sustainable Development Goals - SDGs): مجموعة من 17 هدفًا عالميًا وضعتها الأمم المتحدة لتحقيق مستقبل أفضل للجميع بحلول عام 2030. ربط مشروعك بها يزيد من جاذبيته.**

خلاصة الفصل:
كتابة Proposal مقنع هي مهارة يمكن تعلمها. يتعلق الأمر بفهم احتياجات المانح وتقديم حل واضح، واقعي، وقابل للقياس لمشكلة حقيقية. Proposal الجيد هو الذي يجيب بصراحة ووضوح على سؤال المانح: "لماذا يجب علينا استثمار أموالنا في مشروعك أنت؟". استخدم البيانات، ارْوِ قصة، واظهر شغفك، ولكن دائمًا بدعم من الاحترافية والوضوح.

الفصل 7: إدارة الشراكة: منحنى العلاقة الاستراتيجية مع الممول من التوقيع إلى إغلاق المشروع

مقدمة الفصل

الحصول على التمويل هو بداية الرحلة، وليس نهايتها. قدرة مؤسستك على إدارة الشراكة بشكل احترافي هي التي تحدد مصير التمويلات المستقبلية وسمعتك في السوق. هذا الفصل يرسم خريطة لإدارة دورة حياة الشراكة، مع التركيز على فنيات التواصل وإعداد التقارير التي تبني الثقة وتضمن استمرارية الدعم.

---

1. دورة حياة إدارة الشراكة: من التوقيع إلى إغلاق المشروع

المرحلة 1: بدء الشراكة (ما بعد التوقيع)

- **النشاط الأساسي: عقد اجتماع بدء (Kick-off Meeting) مع ممثل المانح.**
- **الهدف: التوافق على آلية العمل، جداول إعداد التقارير، نقاط الاتصال، وفهم التوقعات بدقة.**
- **المخرجات: محضر اجتماع موثق يوزع على الطرفين.**

المرحلة 2: التنفيذ والمتابعة (أثناء المشروع)

- **النشاط الأساسي: تنفيذ الأنشطة حسب الخطة مع التواصل المستمر.**
- **الهدف: ضمان سير العمل وفق الجدول الزمني والمعايير المتفق عليها.**
- **المخرجات: تقارير مرحلية، توثيق بالصور والفيديوهات، تواصل استباقي.**

المرحلة 3: إعداد التقارير (الدورية والختامية)

- **النشاط الأساسي: إعداد وتقديم التقارير المالية والفنية في مواعيدها المحددة.**
- **الهدف: إثبات المساءلة والشفافية والالتزام بالاتفاق.**

- **المخرجات: تقارير مقبولة ومعتمدة من المانح.**

المرحلة 4: إنهاء المشروع وتقيمه

- **النشاط الأساسي: إعداد التقرير الختامي وتقييم الأثر.**
- **الهدف: توثيق الإنجازات والدروس المستفادة وإغلاق المشروع بشكل رسمي.**
- **المخرجات: تقرير ختامي، تقييم أثر، خطاب إقفال من المانح.**

المرحلة 5: ما بعد المشروع (استمرارية العلاقة)

- **النشاط الأساسي: الحفاظ على التواصل واستدامة النتائج.**
- **الهدف: تحويل الشراكة من تعاقدية إلى استراتيجية طويلة الأمد.**
- **المخرجات: دعوات لفرص تمويل جديدة، شراكات مستدامة.**

---

2. فنيات إعداد التقارير: الشفافية في صورة أرقام وكلمات

التقارير هي اختبار مصداقيتك. يجب أن تكون:

- **في موعدها: التأخير ي sends إشارة سلبية فورية عن إدارتك.**
- **واضحة ومختصرة: استخدم الجداول والرسوم البيانية لتوضيح البيانات.**
- **صادقة: حتى لو كانت هناك تحديات أو إخفاقات، يجب الإبلاغ عنها مع شرح خطة التصحيح. الأمانة في الإبلاغ عن المشاكل تزيد الثقة.**
- **مترابطة: يجب أن يرتبط التقرير المالي مع التقرير الفني (كيف أنفقت كل دولار؟ وما هو النشاط المقابل له؟).**

مكونات التقرير الجيد:

1. **غلاف: يوضح اسم المشروع، الفترة المشمولة، اسم المنظمة.**

2. **ملخص تنفيذي: يلخص الإنجازات الرئيسية والتحديات.**
3. **التقدم نحو تحقيق الأهداف: قارن بين ما خططت له (في الـ Proposal) وما أنجزته فعليًا، مع تفسير أي انحراف.**
4. **الأنشطة المنفذة: وصف qualitative للأنشطة مع صور وتسجيلات كدليل.**
5. **تحديات واجهت التنفيذ وكيفية التغلب عليها: يظهر نضجك الإداري.**
6. **الخطوات القادمة: ما الذي ستفعله في الفترة التالية؟**
7. **الملاحق: الكشوفات المالية، صور، قوائم الحضور، etc.**

---

3. استراتيجيات التواصل الاستباقي: بناء جسور الثقة

- **تواصل استباقي، وليس تفاعليًا: لا تنتظر حتى يسألك المانح. أرسل تحديثات قصيرة شهرية (ببريد إلكتروني) تظهر إنجازًا رئيسيًا أو صورة قوية.**
- **كن شفافًا بشأن التحديات: إذا واجهت مشكلة تأخير، عائق دعم، أخبر المانح فورًا مع اقتراحك لحلول محتملة. لا تدعهم يكتشفون المشكلة من خلال الآخرين.**
- **استخدم القنوات الرسمية: احترم التسلسل الهرمي للتواصل (تواصل مع مسؤول المنح المخصص لك، ليس مع رئيس المنظمة).**
- **استفد من الزيارات الميدانية: إذا زارك ممثل المانح، استعد جيدًا له. اجعله يرى التأثير على أرض الواقع ويتعرف على المستفيدين.**

---

4. إدارة التوقعات والمخاطر

- **وثق كل شيء: احتفظ بسجل لكل اتصال (بريد إلكتروني، محادثة هاتفية، meeting minutes) . هذا يحميك في حالة سوء الفهم.**

- **افهم ثقافة المانح: لكل منظمة ثقافتها وسرعتها في العمل. تكيف مع أسلوبها في التواصل.**
- **لا تفرط في الوعود: التزم بما وعدت به في الـعرض. من الأفضل أن تتخطى التوقعات قليلاً بدلاً من أن تخفق في تحقيقها.**

---

5. نهاية المشروع: كيف تغلق ببراعة؟

إغلاق المشروع بشكل جيد هو استثمار في العلاقة المستقبلية.

1. **التقرير الختامي: يجب أن يكون الأكثر شمولاً، يوثق الإنجازات، الدروس المستفادة، والتوصيات للمستقبل.**
2. **تقييم الأثر: حاول قياس التغيير الحقيقي الذي أحدثه المشروع، بطرق بسيطة (مقارنات قبلية وبعدية، شهادات مستفيدين).**
3. **الاحتفال والمعرفة: احتفل بإنجازك مع فريقك والمجتمع. وثّق المعرفة ونشرها.**
4. **الشكر والتقييم: اشكر المانح رسميًا على ثقته. اطلب منه تقييم أداء مؤسستك كشريك. هذا التقييم لا يقدر بثمن.**

جدول تلخيصي: أدوات إدارة الشراكة

المرحلة	الأدوات والوثائق الرئيسية	الهدف
بدء الشراكة	محضر اجتماع البدء (Kick-off Meeting (Minutes	التوافق على التوقعات وآليات العمل.
أثناء التنفيذ	تقارير تقدم شهرية/ربع سنوية، تحديثات	إبقاء المانح على اطلاع، بناء الثقة، التعرف على المشاكل مبكرًا.
الإبلاغ الرسمي	التقارير الدورية (مالية + فنية)	الوفاء بالالتزامات التعاقدية وإثبات الشفافية والمساءلة.
إغلاق المشروع	التقرير الختامي، تقييم الأثر	توثيق الإنجازات والدروس المستفادة، وإغلاق الشراكة بشكل مهني.
ما بعد	خطابات شكر، مقترحات	الحفاظ على العلاقة وتحويلها

المشروع	**جديدة**	**إلى شراكة استراتيجية طويلة الأمد.**

هوامش تعريفية:

- **Kick-off Meeting: اجتماع البدء الرسمي بين المانح والمنفذ بعد توقيع الاتفاقية للتوافق على جميع تفاصيل التنفيذ.**
- **التقرير الفني (Progress Report): وثيقة توضح التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة المشروع وتحقيق أهدافه.**
- **التقرير المالي (Financial Report): وثيقة توضح بالتفصيل كيف تم صرف الأموال المستلمة وفقًا للموازنة المعتمدة.**

خلاصة الفصل:
إدارة الشراكة هي فن الموازنة بين الالتزام بالعقد (إعداد التقارير في موعدها) وبناء العلاقة (التواصل الاستباقي والشفاف). المؤسسة التي تتعامل مع المانح كشريك استراتيجي، وليس كمصدر للأموال فقط، هي التي تبني سمعة طيبة وتصبح الشريك المفضل للتمويلات المستقبلية. تذكر: المانح الجيد يستثمر في المنفذ الجيد أكثر مما يستثمر في المشروع الجيد.

الباب الثالث:

تجاوز الإشكالية:

نحو شراكة متكافئة واستدامة حقيقية



الفصل 8: معالجة الإشكالية النفسية: من نموذج المساعدة إلى ثقافة الاستثمار المشترك

مقدمة الفصل

لطالما حكمت العلاقة بين المنظمات الدولية والمجتمعات الأفريقية ثنائية "المانح" و"المتلقى"، وهي ثنائية تحمل في طياتها إرثًا من اختلال موازين القوة وتجارب تاريخية مريرة. هذا الفصل يتجاوز الإطار التقني للشراكة ليناقش الجذور النفسية والثقافية للإشكالية، ويقترح نموذجًا تحويليًا قائمًا على الكرامة

والمساءلة المتبادلة، يحول العلاقة من "مساعدة" إلى "استثمار مشترك" في مستقبل أفريقيا.

---

1. تشريح الإشكالية: جذور الاختلال في العلاقة

أ. الإرث الكولونيالي والهيمنة البنيوية:

- **التبعية الهيكلية: صممت العديد من أنظمة المساعدة الدولية في فترة ما بعد الاستعمار بطريقة تحافظ على تدفق الموارد من الشمال إلى الجنوب، مع احتفاظ الأول بسلطة تحديد الأولويات وآليات التنفيذ.**
- **أجندة مفروضة: أظهرت دراسة أجراها البنك الدولي (2022) أن 76% من خطط التنمية في أفريقيا south of the Sahara تتم صياغتها أولاً بلغة المانحين ثم تترجم للغات المحلية، مما يفقدها السياق والملاءمة المحلية.**

ب. الخلل السيكولوجي والثقافي:

- **عقدة المنقذ (Savior Complex): تؤسس بعض المنظمات الدولية لسردية تفترض أن الأفارقة عاجزون عن حل مشاكلهم دون تدخل خارجي.**
- **الاستيهام (Stigma): في المقابل، يطور بعض المجتمعين المحليين شعورًا بالدونية أو الاتكالية، أو بالمقابل، resentment ورفضًا لأي مساعدة كرد فعل على إحساس بالاستعلاء.**

ج. العواقب الميدانية:

- **إهدار الموارد: مشاريع غير ملائمة ثقافيًا أو غير مستدامة.**
- **إضعاف المؤسسات المحلية: تحول المنظمات المحلية إلى مجرد "منفذ" لأجندات خارجية، مما يقوض قدراتها الابتكارية.**
- **استنزاف الثقة: يؤدي فشل المشاريع إلى تعميق هوة عدم الثقة بين الطرفين.**

---

2. مبادئ نموذج الشراكة المتكافئة القائم على الكرامة

المبدأ 1: الاعتراف بالاختلال والالتزام بتصحيحه (Acknowledgment & Commitment)

- خطوة عملية: أن تعترف المنظمات الدولية صراحةً بوجود اختلال تاريخي في موازين القوة في بداية أي شراكة، وتتعهد علنيًا بتبني نموذج مختلف.
- خطوة عملية: أن ترفض المؤسسات المحلية صيغ الشراكة التي تجردها من agencyها وكرامتها.

المبدأ 2: الملكية المحلية (Local Ownership)

- خطوة عملية: يجب أن تنبع فكرة المشروع وتصميمه من التشخيص المحلي للاحتياج، وليس من إعلان منحة جاهز. المنظمة الدولية شريك داعم ومسهل، وليس مصممًا.
- مثال: بدلاً من أن تعلن منظمة دولية عن "مشروع لحفر الآبار"، تدعم منظمة محلية لديها خطة مجتمعية شاملة لإدارة الموارد المائية.

المبدأ 3: المساءلة المتبادلة (Mutual Accountability)

- خطوة عملية: ليست المساءلة في اتجاه واحد (من المنفذ المحلي إلى المانح الدولي). يجب أن تكون هناك آليات واضحة لمحاسبة المانحين على: الالتزام بالمواعيد، مرونة التمويل، احترام القرارات المحلية، وبناء القدرات.
- أداة مقترحة: "ميثاق شرف للشراكة" يوقع عليه الطرفان عند البدء، يحدد التزامات كلا الطرفين.

المبدأ 4: الاستثمار في رأس المال البشري والمؤسسي (Investing in Capacity)

- خطوة عملية: تخصيص نسبة ثابتة (مثل 10%) من أي منحة لبناء القدرات (Capacity Building) وليس فقط للتنفيذ الميداني. هذا استثمار في استقلالية المستقبل.

- **خطوة عملية: دفع تكاليف غير مباشرة (Overheads) عادلة تسمح للمؤسسة المحلية بالنمو مؤسسيًا وليس البقاء في حالة كفاف.**

المبدأ 5: الشفافية ثنائية الاتجاه (Two-Way Transparency)

- **خطوة عملية: أن تشارك المنظمة الدولية بشكل شفاف مع الشريك المحلي في عملياتها: كيف تحصل على تمويلها؟ ما هي تكاليفها التشغيلية؟ ما هي ضغوطها؟ هذا يبني التعاطف والتفهم.**

---

3. أدوات عملية لتفعيل النموذج المتكافئ

1. **التقييم التشاركي للاحتياجات: استخدام أدوات مثل التخطيط المجتمعي (Community Mapping) والتقييم الريفي التشاركي (PRA) لتحديد الأولويات بشكل جماعي.**
2. **اللجان التوجيهية المشتركة (Joint Steering Committees): تكون لها سلطة اتخاذ القرار وتضم ممثلين متساوين من المانح والمنفذ والمجتمع المستفيد.**
3. **التمويل المرن (Flexible Funding): تحويل جزء من التمويل من "مشاريع مقيدة" إلى "منح أساسية" غير مخصصة (Core Funding) تمنح الثقة للمؤسسة المحلية لاستثمارها حسب أولوياتها.**
4. **أنظمة دفع مشروطة بالإنجاز (Performance-Based Payments): ربط دفعات التمويل بإنجاز مخرجات محددة ومتفق عليها، مما يعزز الكفاءة والمساءلة.**

جدول مقارن: من نموذج المساعدة إلى نموذج الاستثمار المشترك

معيار المقارنة	نموذج المساعدة التقليدي (The Aid Model)	نموذج الاستثمار المشترك (The Investment Model)

الهدف	**تقديم خدمة أو سلعة (إغاثة)**	**بناء قدرات وتحقيق أثر تنموي مستدام**
دور المنظمة الدولية	**المانح، المخطط، المراقب**	**المستثمر، الميسر، الشريك الداعم**
دور المؤسسة المحلية	**المنفذ، المتلقي**	**المالك، المصمم، المحرك الرئيسي**
مصدر الأفكار	**أجندة المانح العالمية**	**التشخيص المحلي والاحتياج المجتمعي**
مقياس النجاح	**إنفاق الميزانية، عدد المستفيدين**	**التغيير النظامي، الاستدامة، تقليل الاعتماد على المساعدة**
طبيعة العلاقة	**هرمية، تعاقدية، قصيرة الأجل**	**أفقية، تعاونية، استراتيجية طويلة الأمد**

هوامش تعريفية:

- **الوكالة (Agency): قدرة الأفراد أو المجتمعات على التصرف بشكل مستقل واتخاذ خياراتهم الحرة لتحقيق أهدافهم.**
- **التمويل الأساسي (Core Funding): تمويل غير مخصص يمنح للمنظمات لتغطية التكاليف التشغيلية الأساسية (مثل الرواتب والإيجار)، مما يمكنها من النمو والابتكار بدلاً من البقاء في مشاريع مقيدة.**
- **التخطيط المجتمعي (Community Mapping): أداة تشاركية يقوم فيها أفراد المجتمع برسم خريطة لمجتمعهم توضح الموارد، المشاكل، والحلول من وجهة نظرهم.**

خلاصة الفصل:
التحول من "المساعدة" إلى "الاستثمار المشترك" هو تحول جذري في العقلية والسلوك والممارسة. هو اعتراف بأن موارد أفريقيا الحقيقية هي كفاءات أبنائها، ومؤسساتها، وإرثها الثقافي، وليس فقط احتياجاتها. يتطلب هذا النموذج شجاعة من المنظمات الدولية للتخلي عن جزء من التحكم، وشجاعة من المؤسسات المحلية لتحمل مسؤولية قيادة عملية التنمية.
النتيجة ليست مشاريع أكثر استدامة، بل هي علاقة إنسانية قائمة على الكرامة والاحترام المتبادل، وهي الأساس الحقيقي لأي تنمية حقيقية.

الفصل 9: الاستدامة المالية: بناء مرونة مالية للمؤسسات المحلية beyond التمويل الخارجي

مقدمة الفصل

الاعتماد شبه الكلي على التمويل الخارجي يجعل المؤسسات الأفريقية في حالة من عدم الاستقرار الدائم، ويعيق تخطيطها طويل الأمد، ويجبرها أحيانًا على ملاحقة أجندات لا تتوافق بالكامل مع رسالتها. هذا الفصل يقدم خارطة طريق عملية للتحول من نموذج "المتسول" إلى نموذج "المستثمر الاجتماعي"، من خلال استراتيجيات ملموسة لخلق تدفقات دخل مستقلة وبناء مرونة مالية دائمة.

---

1. لماذا الاستدامة المالية؟ مخاطر الاعتماد على التمويل الخارجي

- **تقلب التمويل: تتأثر تدفقات التمويل بالأجندات السياسية والاقتصادية العالمية والتي تتغير باستمرار.**

- **تشتت الجهود: يقضي فريق الإدارة معظم وقته في كتابة مقترحات مشاريع جديدة بدلاً من التركيز على التنفيذ وجودة الأثر.**
- **تزاحم الأجندة: يتم تحريف رسالة المؤسسة أحيانًا لتتناسب مع أولويات المانحين المتغيرة.**
- **عدم الاستقرار: يصعب الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في ظل عدم استقرار الوضع المالي.**

---

2. نماذج الاستدامة المالية: من المشاريع الصغيرة إلى التحول الجذري

النموذج 1: مشاريع إدرار الدخل (Income Generating Activities - IGAs)

هي أنشطة اقتصادية تدر ربحًا ماليًا مباشرًا لتمكين الجزء من الأنشطة غير الربحية أو تغطية التكاليف التشغيلية.

- **أمثلة عملية:**
  - **مركز تدريب مهني بمقابل: تقديم دورات مدفوعة الأجر (حاسوب، لغات، سباكة) للشباب، واستخدام جزء من الإيرادات لدعم تدريب الفئات غير القادرة.**
  - **مطعم أو مقهى اجتماعي: يقدم وجبات ويدرب شبابًا على مهارات الطهي والخدمة، وأرباحه تدعم برامج المؤسسة.**
  - **وحدة إنتاج صابون/معقمات فترة COVID-19يمكن لمؤسسة صحية إنتاج وبيع هذه المواد، وتهدية منها للمجتمع.**
  - **استئجار مرافق المؤسسة: تأجير قاعات التدريب أو المكاتب في أوقات عدم استخدامها.**

- **إرشادات النجاح:**
  - **الربط بالرسالة: اختر نشاطًا يتوافق مع رسالة مؤسستك (مثل: مؤسسة تعليمية تفتح مركزًا للدروس الخصوصية).**
  - **دراسة الجدوى: ادرس السوق، التكاليف، والأرباح المتوقعة بدقة.**
  - **الفصل المحاسبي: حافظ على فصل واضح بين حسابات المشروع الربحي والحسابات غير الربحية.**

النموذج 2: الأوقاف والنهايات (Endowments)

صندوق دائم يتم استثمار أصل ماله، ويستخدم only العائد الاستثماري (الفائدة أو الأرباح) لتمويل الأنشطة غير الربحية.

- **كيفية البناء:**

1. **البدء بصندوق صغير: تخصيص نسبة (مثل 5-10%) من أي تبرع أو منحة لصندوق الوقف.**
2. **اختيار استثمار آمن: استثمار المبلغ في أداء منخفض المخاطر (ودائع بنكية، استثمارات عقارية مؤجرة) بعد استشارة مالية.**
3. **الحفاظ على الأصل: عدم المساس بأصل المبلغ، والإنفاق فقط من العوائد.**

- **المميزات: يوفر مصدر دخل شبه دائم ويقلل التقلبات.**

النموذج 3: التحول إلى منظمة اجتماعية (Social Enterprise)

هي نموذج هجين يجمع بين قلب organization غير ربحي (لهدف اجتماعي) وعقلية organization ربحي (يعتمد على آليات السوق لتحقيق إيرادات).

- **أنواعها:**
  - **منظمة غير ربحية تملك نشاطًا ربحيًا: المؤسسة الأم غير ربحية، ولكنها تملك شركة تابعة (subsidiary) هادفة للربح تدفع لها أرباحًا.**

- شركة تهدف للربح مع رسالة اجتماعية (B-Corp): كيان ربحي by law، ولكن دستوره يلزمه بتحقيق أثر اجتماعي، وغالبًا ما يجذب استثمارات impact investing.

- المميزات: استقلالية أكبر، جاذبية لاستثمارات جديدة (مستثمري Impact) ، ومرونة أكبر في نموذج العمل.

3. خطة التحول الزمنية: رحلة من خمس سنوات

السنة	الهدف	الإجراءات الرئيسية
1	التأسيس والاستقرار	- التركيز على التمويل الخارجي. - تخصيص 5% من أي تمويل لصندوق "بذرة الاستدامة". - إجراء دراسة جدوى لنشاط إدرار دخل واحد متوافق مع الرسالة.
2	التجريب والبدء	- إطلاق أول نشاط إدرار دخل صغير (مثال: بدء دورات تدريبية مدفوعة). - تحقيق 10% من المصروفات التشغيلية ذاتيًا. - تطوير نظام محاسبي منفصل للنشاط الربحي.
3	التوسع والتنويع	- إطلاق نشاط إدرار دخل ثاني. - تحقيق 25% من المصروفات التشغيلية ذاتيًا. - البدء في استثمار أموال صندوق "بذرة الاستدامة" بطريقة آمنة.
4	الاستقلال الجزئي	- تحقيق 50% من المصروفات التشغيلية ذاتيًا. - دراسة التحول القانوني إلى منظمة اجتماعية إذا كان مناسبًا. - جذب استثمارات تأثيرية للمشاريع

		الربحية.
+5	**الاستقلال والابتكار**	**- الاعتماد على التمويل الخارجي للمشاريع التوسعية الجديدة فقط.** **- تحقيق 70%+ من المصروفات التشغيلية ذاتيًا.** **- أن تصبح case study ناجحًا للاستدامة.**

4. إرشادات حاسمة للنجاح

1. **الشفافية المطلقة: يجب أن تكون جميع أنشطة إدرار الدخل شفافة بنسبة 100% للمانحين والمجتمع، لتجنب أي شكوك في الانحراف عن الرسالة.**
2. **الفصل المالي: الفصل الكامل بين حسابات الأنشطة غير الربحية والربحية هو أمر غير قابل للمساومة.**
3. **التركيز على الرسالة: أي انحراف عن الرسالة الأساسية من أجل الربح هو بداية النهاية للقيمة الاجتماعية للمؤسسة.**
4. **بناء القدرات: استقطاب أو تدريب موظفين لديهم مهارات في إدارة الأعمال والتسويق، بجانب Passion للعمل الاجتماعي.**
5. **القبول الثقافي: شرح النموذج للمجتمع والمانحين التقليديين، وطمأنتهم أن الربح هو وسيلة وليس غاية.**

هوامش تعريفية:

- **استثمار التأثير (Impact Investing): استثمارات تتم في شركات أو منظمات بهدف تحقيق عائد مالي إلى جانب عائد اجتماعي أو بيئي مقصود وقابل للقياس.**
- **شركة B-Corp: هي شركة certified تستفيد من أدوات القانون commercial لهدف اجتماعي. between الربح والأثر.**

- **التكاليف غير المباشرة (Overhead Costs): التكاليف التشغيلية العامة غير المرتبطة مباشرة بمشروع معين (مثل: إيجار المقر، رواتب الإدارة، الكهرباء). دفعها بشكل عادل هو key للاستدامة.**

خلاصة الفصل:
الاستدامة المالية هي مسار تحولي، وليس وجهة. إنها رحلة تتطلب شجاعة entrepreneurial وصبرًا استراتيجيًا. الهدف ليس التخلي كليًا عن التمويل الخارجي، ولكن بناء "مظلة مالية" تحمي المؤسسة من تقلباته وتعيد لها سيطرتها على قراراتها ورسالتها. المؤسسة المستدامة مالياً هي مؤسسة كريمة، مستقلة، وقادرة على الوفاء بوعودها للمجتمع على المدى الطويل.

الفصل 10: خطة التحول الزمنية: خارطة طريق عملية للاستقلال المالي خلال خمس سنوات

مقدمة الفصل

التحول من الاعتماد الكامل على التمويل الخارجي إلى تحقيق درجة مقبولة من الاستقلال المالي هو عملية إستراتيجية تتطلب التخطيط والصرامة والالتزام. هذه الخطة الخمسية هي دليل عملي خطوة بخطوة، مصمم ليقود المؤسسات المحلية في رحلتها نحو المرونة المالية، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والفرص الفريدة في السياق الأفريقي.

المرحلة التأسيسية: السنة الأولى - "وضع الأساس"

- **الهدف الاستراتيجي: تحقيق 5% من المصروفات التشغيلية من مصادر ذاتية.**
- **الإجراءات الرئيسية:**

1. **التقييم الذاتي: إجراء تحليل شامل للوضع المالي الحالي (مصادر الدخل، النفقات، فجوة التمويل).**
2. **تأسيس صندوق الاستدامة: فتح حساب بنكي منفصل وإيداع بذرة رأسمال أولية (يمكن تخصيص نسبة 3-5% من المنحة القادمة لهذا الغرض).**
3. **دراسة الجدوى: إجراء دراسة جدوى مبدئية لأفكار إدرار الدخل (IGAs) الأكثر توافقاً مع رسالة المؤسسة.**
4. **الشفافية المعززة: البدء في نشر تقارير مالية سنوية مبسطة للمجتمع والمانحين، لبناء سجل من الثقة.**

- **مؤشرات النجاح: وجود صندوق استدامة نشط، ودراسة جدوى معتمدة، وسجل شفافية.**

مرحلة البداية: السنة الثانية - "التجريب والتعلم"

- **الهدف الاستراتيجي: تحقيق 15% من المصروفات التشغيلية من مصادر ذاتية.**
- **الإجراءات الرئيسية:**

1. **إطلاق النموذج الأولي (Pilot):أول وأصغر نموذج لنشاط إدرار الدخل (مثال: بدء ورشة تدريبية واحدة بمقابل).**
2. **الفصل المحاسبي: تطبيق نظام محاسبي منفصل تمامًا للنشاط التجريبي، لتتبع الإيرادات والنفقات بدقة.**
3. **استثمار متحفظ: استثمار أموال صندوق الاستدامة في أداة منخفضة المخاطر (كوديعة بنكية ثابتة).**
4. **قياس ومراجعة: مراقبة أداء النشاط التجريبي عن كثب وتعديل النموذج بناءً على الدروس المستفادة.**

- **مؤشرات النجاح: نشاط إدرار دخل واحد قيد التشغيل، تحقيق إيرادات تغطي على الأقل تكاليفه المباشرة.**

مرحلة التوسع: السنة الثالثة - "تثبيت أقدام السوق"

- **الهدف الاستراتيجي: تحقيق 30% من المصروفات التشغيلية من مصادر ذاتية.**
- **الإجراءات الرئيسية:**

1. **التوسع في النشاط الربحي: تطوير وتوسيع نطاق النشاط الناجح من السنة الثانية.**
2. **إطلاق نشاط ثانٍ: بدء نشاط ثانٍ لإدرار الدخل بناءً على دروس السنة الثانية.**
3. **التسويق والعلامة التجارية: تطوير استراتيجية تسويقية بسيطة للترويج للخدمات/المنتجات المدفوعة.**
4. **جذب استثمار تأثيري: البدء في كتابة proposal لجذب استثمار تأثيري صغير للنشاط الربحي.**

- **مؤشرات النجاح: وجود مصدرين على الأقل للإيرادات الذاتية، وجود خطة تسويقية، بدء جذب استثمارات خارجية مخصصة للتوسع التجاري.**

مرحلة النضج: السنة الرابعة - "نموذج مختلط راسخ"

- **الهدف الاستراتيجي: تحقيق 50% من المصروفات التشغيلية من مصادر ذاتية.**
- **الإجراءات الرئيسية:**

1. **تحسين الكفاءة: تحسين العمليات التشغيلية للأنشطة المدرة للدخل لزيادة هوامش الربح.**
2. **الاستفادة من العائد الاستثماري: البدء في استخدام العوائد من صندوق الاستدامة (الفائدة) في دعم برامج المؤسسة.**
3. **التحول القانوني (اختياري): دراسة إعادة الهيكلة القانونية إلى منظمة اجتماعية (Social Enterprise) إذا كان ذلك مناسبًا ومفيدًا.**

4. **تعزيز الشراكة: استخدام النجاح المالي كقوة تفاوضية مع المانحين التقليديين للمطالبة بتمويل مرن (Core Funding).**

- **مؤشرات النجاح: تحقيق نسبة 50% من الاستقلالية، استخدام عوائد صندوق الاستدامة، وجود نموذج عمل مستقر.**

مرحلة الاستدامة: السنة الخامسة - "الاستقلال الاستراتيجي"

- **الهدف الاستراتيجي: تحقيق 70% أو أكثر من المصروفات التشغيلية من مصادر ذاتية.**
- **الإجراءات الرئيسية:**

1. **التنويع: استكشاف وتنويع streams الإيرادات (ربحية، عوائد استثمار، أوقاف، تمويل مرن).**
2. **الاستدامة الطويلة الأجل: وضع خطة استدامة لخمس سنوات أخرى.**
3. **نقل المعرفة: توثيق نموذج النجاح ومشاركته مع منظمات أخرى كـ case study.**
4. **القيادة الفكرية: التحول من دور "طالب التمويل" إلى دور "الشريك الاستراتيجي" الذي يحدد أجندة التنمية محليًا.**

- **مؤشرات النجاح: الاعتماد على التمويل الخارجي للتوسع وليس للتشغيل، أن تصبح المؤسسة مرجعًا في الاستدامة المالية.**

جدول الملاحة: خارطة الرحلة الخمسية

المعيار	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
نسبة الاستقلال المالي	5%	15%	30%	50%	+70%
بؤرة التركيز	التأسيس	التجريب	التوسع	النضج	الاستدامة
مصادر الإيراد الأساسية	تبرعات/ منح	منح + IGA واحد	منح + IGA 2	منح مرن + IGAs + عوائد استثمار	تمويل مختلط مستقر
الاستثمار في رأس المال	صندوق استدامة	نموذج أولي	استثمار	تحول قانوني	تنويع streams

			تأثيري		

إدارة المخاطر والتكيف

- **المرونة: هذه الخطة دليل مرن، وليس نصًا صارمًا. يجب مراجعتها وتعديلها سنويًا based on الظروف الواقعية.**
- **إدارة الفشل: لا بأس من تجربة نشاط وفشله. المهم هو التعلم السريع والتكيف. "فشل rápido، فشل رخيص، تعلم سريع".**
- **الحفاظ على الرسالة: المراجعة الدورية للتأكد من أن جميع الأنشطة المدرة للدخل لا تحرف المؤسسة عن رسالتها الأساسية.**

خلاصة الفصل:
رحلة الاستقلال المالي هي ماراثون وليس عدوًا سريعًا. تتطلب الصبر والمثابرة والانضباط. النجاح لا يُقاس فقط بالنسبة المئوية للإيرادات الذاتية، ولكن بالكرامة والاستقلالية والقدرة على الابتكار التي تكتسبها المؤسسة لخدمة مجتمعها بشكل أفضل. الخطة الموضحة هي بوصلة ترشد الرحلة، ولكن إرادة القيادة والتزام الفريق هما المحركان اللذان سيوصلا المؤسسة إلى بر الأمان المالي.

الباب الرابع:

الحل الشامل:

التأهيل والربط (التدخل الاستراتيجي)

مركز افريقيا الجديدة للتدريب
New Africa Training Center



إطار متكامل لبناء القدرات النظامية وتعزيز الشراكات الفعالة

مقدمة الباب

معالجة فجوة الشراكة بين المنظمات الدولية والمحلية في أفريقيا تتطلب أكثر من مجرد توجيهات؛ فهي تستدعي تدخلاً استراتيجياً شاملاً يعالج الجذور من خلال بناء القدرات المؤسسية، وتسهيل الشراكات، وخلق بيئة تمكينية. يقدم هذا الباب رؤية متكاملة لبرنامج تأهيل شامل ومنصة ربط ذكية، مدعومة بشبكة من الشركاء الاستراتيجيين، لضمان استدامة وحجم تأثير هذه التحولات.

الفصل 11: برنامج التأهيل الشامل: "أكاديمية قادة التنمية الأفريقية"

الرؤية:

إنشاء جيل جديد من قادة المؤسسات المحلية يتمتعون بالكفاءة التقنية والنزاهة والرؤية الاستراتيجية لقيادة التغيير المستدام.

المكونات الأساسية للبرنامج:

1. **المنهج الدراسي المتكامل:**
   - **المحور التقني: إدارة المشاريع، كتابة المقترحات، الشفافية المالية، أنظمة المراقبة والتقييم (M&E).**
   - **المحور القيادي: القيادة التحويلية، الحوكمة الرشيدة، التواصل الاستراتيجي، التفاوض.**
   - **المحور الاستراتيجي: نماذج الاستدامة المالية، التحول إلى المنظمات الاجتماعية، المناصرة وحملات التوعية.**
   - **المحور النفسي-الثقافي: فهم إرث العلاقات الدولية-الأفريقية وبناء الشراكات المتكافئة.**
2. **المنهجية التعليمية:**

- ** التعلم الذي يجمع بين :** combines between التعلم (عبر منصة إلكترونية) for المفاهيم النظرية، ورش العمل المكثفة for التطبيق العملي.
- دراسات الحالة الأفريقية: التركيز على نماذج ناجحة وفاشلة من واقع القارة.
- التدريب العملي (Externship): تخصيص فترة تدريب عملية لدى منظمة دولية أو محلية رائدة.
- التوجيه (Mentoring): إقران كل متدرب بمرشد (Mentor) من خبير في المجال.

3. شهادة الإتمام:

- منح "دبلوم في القيادة والإدارة للمؤسسات التنموية" بعد اجتياز المتدرب لجميع المتطلبات، including تقديم مشروع تخرج applied لمؤسسته.

الفصل 12: شركاء التنفيذ: تحالف استراتيجي للنجاح

لا يمكن تنفيذ هذا البرنامج الطموح بمفردنا. نجاحه يعتمد على تحالف استراتيجي يجمع الموارد والشرعية والخبرة.

نوع الشريك	أدوار ومهام محددة	أمثلة محتملة (للتوضيح)
المنظمات الدولية المانحة	- التمويل الأساسي للبرنامج. - توفير الخبراء والمدربين. - فتح شبكات علاقاتها.	UNDP, USAID, Irish Aid, Ford Foundation
الشبكات والمجموعات المحلية	- المشاركة في التصميم لضمان الملاءمة المحلية. - ترشيح	NEAR Network, WACSI, African NGO Alliance, شبكات التنسيق القطاعية

	المشاركين. - توفير المرشدين (Mentors). - الترويج.	**في البلدان المختلفة**
المؤسسات الأكاديمية الإقليمية	**- المنهج العلمي والتصديق على الشهادة. - توفير المرافق والقاعات. - إجراء البحوث المصاحبة لقياس الأثر.**	**جامعة Makerere (أوغندا)، جامعة Nairobi (كينيا)، جامعة Cheikh Anta Diop (السنغال)**
الحكومات المحلية	**- التيسير الإداري والتسويقي. - الاعتراف الرسمي بالشهادة. - المشاركة في وضع السياسات الداعمة.**	**وزارات الشؤون الاجتماعية، التنمية، الشباب في الدول الأفريقية**
القطاع الخاص	**- الدعم عبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). - توفير مدربين في مجالات إدارة الأعمال والاستدامة المالية.**	**البنوك الكبرى، شركات الاتصالات، مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية**

الفصل 13: آلية الربط: منصة "أفريقيا تتصل" (Africa Connect Hub)

الرؤية:

منصة رقمية ذكية تعمل كـ "سوق" أو "وسيط ثقة" يربط بين:

- **المنظمات المحلية المؤهلة (خريجي الأكاديمية وغيرهم) التي تبحث عن تمويل وشراكات.**
- **المنظمات الدولية التي تبحث عن شركاء تنفيذ موثوقين.**
- **الخبراء والمدربين المستعدين لتقديم خدماتهم.**

الميزات الأساسية للمنصة:

1. **ملفات تعريف ذكية (Smart Profiles):**
   - **للمنظمات المحلية: تعرض تقييمًا للقدرات (Capacity Score) مبنيًا على معايير الشفافية، الخبرة، والتقييمات السابقة.**
   - **للمنظمات الدولية: تعرض مجالات التمويل، وشروط الشراكة، وطرق التواصل.**
2. **منصة Opportunities: نشر calls for proposals، فرص التدريب، وظائف، واستشارات.**
3. **نظام التقييم والمراجعة (Rating & Review System): تمكن المنظمات الدولية من تقييم أداء شركائها المحليين بعد إنجاز المشاريع، مما يخلق سجلاً للثقة والموثوقية للجميع.**
4. **قاعدة بيانات الموارد: مكتبة رقمية للمواد التدريبية، نماذج المقترحات، القوالب، والأدلة.**
5. **منتدى للنقاش: مساحة للمهنيين لمناقشة التحديات وتبادل أفضل الممارسات.**

نموذج الاستدامة المالية للمنصة:

- **الاشتراكات: رسوم اشتراك رمزية للمنظمات الدولية الكبيرة للوصول إلى قواعد البيانات والميزات المتقدمة.**
- **العمولات: نسبة صغيرة جدًا من قيمة الصفقات التي تتم عبر المنصة (إذا تطوّر النموذج إلى ذلك).**
- **الرعاية: رعاية من شركات القطاع الخاص أو منظمات دولية للمنصة بأكملها أو لأجزاء منها.**

- **التمويل المشروع: دعم من جهة مانحة لتطوير واختبار النموذج في البداية.**

التكامل بين الفصول: النموذج المتكامل

1. **الأكاديمية (الفصل 11) تخرج مؤسسات مؤهلة.**
2. **هذه المؤسسات تسجل على المنصة (الفصل 13)، حيث يكون لديها ملف تعريف يعكس قدراتها الجديدة.**
3. **الشركاء (الفصل 12)، وخاصة المانحون، يستخدمون المنصة للعثور على هؤلاء الشركاء المؤهلين والموثوق بهم.**
4. **دورة من التقييم والتحسين المستمر من خلال المنصة تعود ببيانات قيمة لتطوير مناهج الأكاديمية لتلبية احتياجات السوق الحقيقية.**

خلاصة الباب:
الباب الرابع لا يقدم حلولاً منعزلة، بل يقدم نظامًا متكاملاً (Ecosystem). فهو يجمع بين بناء القدرات الفردية والمؤسسية (التأهيل)، وتجميع الموارد والشرعية (الشركاء)، وتسهيل اللقاء والثقة (المنصة). هذا النهج النظامي هو وحده القادر على تحفيز تحول جذري ومستدام في علاقات القوة والتعاون بين الأطراف الفاعلة في مجال التنمية في أفريقيا، مما يضع كرامة المجتمعات الأفريقية وقدراتها في مركز هذه العملية.

الختام

خلاصة مركزة: إعادة تعريف الشراكة في أفريقيا

لقد كشفت هذه المذكرة النقاب عن إشكالية عميقة الجذور: فجوة الثقة والقدرة بين المنظمات الدولية والمحلية في أفريقيا، والتي تُضعف فعالية المساعدات وتعيق التنمية المستدامة. لقد تحددت ملامح هذه الإشكالية من خلال:

1. **إرث تاريخي من العلاقات غير المتكافئة وغياب الكرامة في نموذج المساعدة التقليدي.**
2. **ضعف مؤسسي يعاني منه الكثير من المنظمات المحلية على مستوى الشفافية والحوكمة والاستدامة المالية.**
3. **نموذج عمل يعزز التبعية، حيث تفضل المنظمات الدولية التعامل مع منفذين محليين ضعفاء يسهل التحكم فيها، بدلاً من استثمار حقيقي في بناء شركاء أقوياء ومستقلين.**

ومع ذلك، فإن التحليل أوضح أيضًا أن الحلول ليست فقط ممكنة، بل وعملية وقابلة للتنفيذ. يتمثل الطريق إلى الأمام في التحول من ثقافة المساعدة إلى ثقافة الاستثمار المشترك، حيث يتم الاعتراف بالمعرفة والقدرات المحلية وتقويتها، وتصبح الشراكات قائمة على الكرامة والشفافية والمساءلة المتبادلة.

توصيات مستقبلية: دعوة للعمل

أولاً: توصيات للمؤسسات المحلية الأفريقية:

1. **الاستثمار في الذات أولاً: اعملوا على تأهيل مؤسساتكم من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية المالية المطلقة، وبناء سجل حافل موثق. الاستثمار في أنظمتكم الداخلية هو أفضل استثمار لجذب الشراكة.**
2. **تبني عقلية الاستدامة: ابدؤوا رحلة التحول نحو الاستقلال المالي فورًا. طبقوا النماذج المقترحة (مشاريع إدرار**

الدخل، الأوقاف) ولو على نطاق ضيق، وابتعدوا عن نموذج الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي.

3. **التشبيك والتعاون: انضموا إلى الشبكات المحلية والإقليمية، وتعلموا من أقرانكم، وكونوا تحالفات قوية. القوة في الوحدة.**

ثانيًا: توصيات للمنظمات الدولية والمانحة:

1. **تبني نموذج الشراكة المتكافئ: كفوا عن التعامل مع الشركاء المحليين كمجرد "منفذين". اعترفوا باختلال موازين القوة وعالجوه من خلال منح ملكية حقيقية للمؤسسات المحلية في تصميم وتنفيذ المشاريع.**
2. **التمويل المرن ودفع التكاليف غير المباشرة: قدموا تمويلاً أساسياً (Core Funding) وغطوا التكاليف التشغيلية العادلة. هذا الاستثمار في القوة المؤسسية سيعود بعائد مضاعف على أثركم التنموي.**
3. **استثمار طويل الأمد في بناء القدرات: خصصوا جزءًا ثابتًا من ميزانياتكم لبرامج منهجية ومستدامة لبناء القدرات القيادية والإدارية للمؤسسات المحلية، وليس فقط للتدريب على مشاريعكم.**

ثالثاً: توصيات للحكومات الأفريقية:

1. **خلق بيئة تمكينية: سنه قوانين وتشريعات تدعم وتسهل عمل المنظمات غير الربحية والمنظمات الاجتماعية، وتوفر لها الحوافز الضريبية، وتضمن شفافيتها دون خنقها.**
2. **دعم التنسيق المحلي: دعم وتقوية شبكات ومنصات التنسيق بين الفاعلين المحليين والدوليين لتحسين تنسيق الجهود ومنع الازدواجية.**
3. **الاعتراف والدعم: الاعتراف بالدبلوم والبرامج التدريبية المعتمدة لبناء قدرات القيادات المحلية ودعم تخريج كوادر مؤهلة.**

رؤية: نحو مستقبل تعاوني أفضل في أفريقيا

تتطلع هذه المذكرة إلى مستقبل تعمل فيه المنظمات الدولية والمحلية في أفريقيا كشركاء حقيقيين، متساوين في الكرامة، مختلفين في الأدوار، ومتوحدين في الهدف. مستقبل:

- **تقود فيه الأولويات المحلية عملية التنمية، وتدعمها الموارد الدولية بمرونة واحترام.**
- **تكون فيه المؤسسات الأفريقية قوية، مستقلة مالياً، وفعالة، وقادرة على قيادة التغيير في مجتمعاتها.**
- **تتحول فيه المساعدة من مفهوم paternalistic إلى استثمار ذكي في الإبداع والمرونة والطاقة الهائلة التي تزخر بها القارة الأفريقية.**

الطريق إلى هذا المستقبل يبدأ بقرار شجاع من جميع الأطراف: قرار بالتخلي عن النماذج البالية، واعتماد نموذج جديد للشراكة قائم على الكرامة والثقة والاستثمار المشترك. هذه المذكرة هي دليل عملي لتلك الرحلة.

الملاحق

الملحق (الأول): قاموس المصطلحات الأساسية في مجال العمل الإنساني والتنموي
(English - Français - عربي)

مقدمة

يهدف هذا القاموس إلى توحيد المصطلحات الأكثر تداولاً بين العاملين في المجال الإنساني والتنموي، لتسهيل التواصل والتفاهم بين الشركاء المحليين والدوليين. يشمل المصطلحات الأساسية التي تم تناولها في هذه المذكرة.

القاموس ثلاثي اللغة

المصطلح (العربية)	المصطلح (English)	المصطلح (Français)	التعريف المبسط (العربية)
استدامة مالية	Financial Sustainability	Durabilité Financière	قدرة المؤسسة على توليد موارد مالية مستقرة وطويلة الأجل لتغطية تكاليفها وتحقيق أهدافها دون الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي.
إطار النتائج	Results Framework	Cadre des Résultats	أداة تخطيط تستخدم لربط أنشطة المشروع بالنتائج المتوقعة (مخرجات، outcomes، impact) وقياسها.
تمويل أساسي	Core Funding	Financement de Base	تمويل غير مخصص يمنح للمنظمات لتغطية التكاليف التشغيلية الأساسية (كالرواتب والإيجار)، مما يمكنها من التركيز على تحقيق رسالتها.
تمويل مرن	Flexible Funding	Financement Flexible	تمويل يمنح المنظمة حرية في تحديد أولويات الصرف within نطاق أهداف عامة، بدلاً من التقيد ببنود ميزانية صارمة.
حوكمة رشيدة	Good Governance	Bonne Gouvernance	نظام من الممارسات والإجراءات التي تضمن الشفافية، المساءلة، والنزاهة

المصطلح (العربية)	المصطلح (English)	المصطلح (Français)	التعريف المبسط (العربية)
			في إدارة المؤسسة ومواردها.
شراكة متكافئة	Equitable Partnership	Partenariat Équitable	علاقة تعاون بين منظمتين أو أكثر تقوم على المساواة في الكرامة، المشاركة في صنع القرار، والمنفعة المتبادلة، مع الاعتراف باختلالات القوة ومعالجتها.
منظمة غير حكومية (منح)	Non-Governmental Organization (NGO)	Organisation Non Gouvernementale (ONG)	منظمة مستقلة عن الحكومة، لا تهدف للربح، تعمل في مجالات متنوعة مثل التنمية، الإغاثة، وحقوق الإنسان.
منظمة اجتماعية	Social Enterprise	Entreprise Sociale	منظمة تهدف primarily إلى تحقيق أثر اجتماعي أو بيئي، وتعيد استثمار أرباحها في تحقيق رسالتها الاجتماعية.
نموذج المنطق	Logic Model	Modèle Logique	تمثيل مرئي يوضح كيف من المفترض أن يعمل المشروع، Showing the linkages between المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج،

المصطلح (العربية)	المصطلح (English)	المصطلح (Français)	التعريف المبسط (العربية)
			والأثر.
الرصد والتقييم	Monitoring and Evaluation (M&E)	Suivi et Évaluation (S&E)	عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات لتتبع التقدم towards الأهداف (الرصد) ولتقييم النجاح العام والتأثر (التقييم).
المرونة	Resilience	Résilience	قدرة الأفراد، المجتمعات، أو النظم على الصمود في وجه الصدمات والأزمات، والتكيف معها، والتعافي منها.
المساءلة	Accountability	Redevabilité	التزام المنظمة بتحمل مسؤولية أفعالها وأن تكون شفافة في قراراتها وأنشطتها، وتخضع للمساءلة من قبل أصحاب المصلحة.
المساءلة أمام المستفيدين	Accountability to Affected Populations	Redevabilité envers les Populations Affectées	إطار عمل يضمن أن تستمع البرامج الإنسانية لمخاوف المستفيدين، تشركهم في القرارات، وتستجيب لاحتياجاتهم وملاحظاتهم.
الشفافية	Transparency	Transparence	مبدأ يقوم على openness والوضوح

المصطلح (العربية)	المصطلح (English)	المصطلح (Français)	التعريف المبسط (العربية)
			في جميع الإجراءات، وخاصة تلك المتعلقة بالتمويل واتخاذ القرارات.
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators (KPIs)	Indicateurs Clés de Performance (ICP)	مقاييس قابلة للقياس تستخدم لتقييم مدى نجاح المنظمة أو المشروع في تحقيق أهدافه المهمة.
ميثاق الشرف	Code of Conduct	Code de Conduite	مجموعة من المبادئ والقواعد الأخلاقية التي تهدف إلى guiding سلوك الأفراد والعاملين في منظمة ما.
نموذج مقترح المشروع	Project Proposal	Proposition de Projet	وثيقة مكتوبة تقدم فكرة مشروع إلى ممول محتمل، outlining الأهداف، الأنشطة، الميزانية، والنتائج المتوقعة.
هدف ذكي	SMART Objective	Objectif SMART	هدف محدد (Specific)، قابل للقياس (Measurable)، قابل للتحقيق (Achievable)، واقعي (Relevant)، ومحدد زمنيًا (Time-bound).

كيفية استخدام هذا القاموس:

1. **أثناء القراءة: عند مواجهة مصطلح غير مألوف في تقرير أو دليل، يمكن الرجوع إليه لفهم معناه بدقة.**
2. **أثناء الكتابة: لضمان استخدام المصطلحات الصحيحة والمتسقة، خاصة عند إعداد التقارير للمانحين الدوليين.**
3. **أثناء التواصل: لتسهيل الحوار بين فريق عمل يتحدث لغات مختلفة، أو عند المشاركة في اجتماعات مع شركاء دوليين.**

يوصى بإضافة مصطلحات أخرى خاصة بمجال عملك أو منطقتك إلى هذا القاموس ليكون أكثر فائدة.

الملحق (الثاني): قائمة جهات اتصال للمنظمات الدولية في الدول الأفريقية

مقدمة

توفر هذه القائمة معلومات الاتصال بالمكاتب الإقليمية والقطرية لبعض أبرز المنظمات الدولية الفاعلة في أفريقيا. يُنصح بالتواصل مع المكتب المسؤول عن بلدك أو منطقتك مباشرة. ملاحظة مهمة: العناوين وروابط المواقع الإلكترونية قد تتغير، لذا يوصى دائمًا بالبحث عن الموقع الرسمي للمنظمة للتأكد من معلومات الاتصال الأكثر دقة وحداثة.

---

1. منظمات الأمم المتحدة

اسم المنظمة	المكتب الإقليمي لأفريقيا	مثال على مكتب قُطري	الموقع الإلكتروني

برنامج الأغذية العالمي (WFP)	المكتب الإقليمي: نيروبي، كينيا	مكتب اليمن: صنعاء	www.wfp.org
منظمة اليونيسف (UNICEF)	المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا: داكار، السنغال المكتب الإقليمي لشرق وجنوب أفريقيا: نيروبي، كينيا	مكتب الصومال: مقديشو	www.unicef.org
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)	المكتب الإقليمي لأفريقيا: نيويورك، USA (مع مكاتب إقليمية فرعية)	مكتب السودان: الخرطوم	www.undp.org
مفوضية اللاجئين (UNHCR)	المكتب الإقليمي: أديس أبابا، إثيوبيا (لأفريقيا)	مكتب أوغندا: كمبالا	www.unhcr.org
منظمة الصحة العالمية (WHO)	المكتب الإقليمي لأفريقيا: برازافيل، جمهورية الكونغو	مكتب جمهورية الكونغو الديمقراطية: كينشاسا	www.who.int

2. منظمات دولية غير حكومية (INGOs)

اسم المنظمة	المكتب الإقليمي	مثال على مكتب	الموقع الإلكتروني

		قُطري	
أوكسفام (Oxfam)	المكتب الإقليمي: نيروبي، كينيا (لأفريقيا الشرقية والقرن الأفريقي)	مكتب جنوب السودان: جوبا	www.oxfam.org
أنقذوا الأطفال (Save the Children)	المكتب الإقليمي: أديس أبابا، إثيوبيا (لأفريقيا الشرقية والجنوبية)	مكتب الصومال: هرجيسا	www.savethechildren.org
أطباء بلا حدود (MSF)	تعمل عبر أقسام عملياتية (مثل MSF- Holland في شرق أفريقيا، MSF-Spain في غرب أفريقيا).	غالبًا ما يكون لها مكاتب ميدانية في معظم دول الأزمات.	www.msf.org
كير الدولية (CARE International)	المكتب الإقليمي: نيروبي، كينيا (لشرق ووسط أفريقيا)	مكتب النيجر: نيامي	www.care-international.org

	المكتب الإقليمي: أكرا، غانا (لغرب أفريقيا)		

3. منظمات خيرية إسلامية

اسم المنظمة	المكتب الإقليمي	مثال على مكتب قُطري	الموقع الإلكتروني
الهلال الأحمر الإماراتي	غالبًا ما تعمل عبر مكاتب ميدانية في دول المشاريع.	مكتب السودان: الخرطوم	www.erc.ae
مؤسسة الملك سلمان للإغاثة	تعمل عبر مكاتب ميدانية.	مكتب اليمن: عدن	www.ksrelief.org
قطر الخيرية	المكتب الإقليمي: لدول أفريقية عديدة.	مكتب تشاد: انجمينا	www.qcharity.org
العون المباشر (Direct Aid)	المقر الرئيسي: الكويت، مع فروع ومشاريع في معظم دول أفريقيا جنوب الصحراء.	-	www.directaid.org

4. جهات التمويل والتنمية

اسم المنظمة	المكتب الإقليمي	مثال على مكتب قُطري	الموقع الإلكتروني
البنك الدولي (World Bank)	مكاتب إقليمية في أنحاء أفريقيا.	مكتب موزمبيق: مابوتو	www.worldbank.org
البنك الأفريقي للتنمية (AfDB)	المقر الرئيسي: أبيدجان، ساحل العاج	- (يعمل مباشرة مع الحكومات غالبًا)	www.afdb.org
USAID	مكاتب قطرية في العديد من الدول الأفريقية.	مكتب كينيا: نيروبي	www.usaid.gov

نصائح للتواصل الفعال:

1. **ابحث بدقة: قبل التواصل، الموقع الإلكتروني للمنظمة لتحديد المكتب المسؤول عن بلدك أو منطقتك بدقة. ابحث عن قسم "Where we work" أو "Country Offices".**
2. **استخدم القنوات الرسمية: تواصل دائمًا عبر عناوين البريد الإلكتروني أو أرقام الهاتف الرسمية المذكورة على الموقع الرسمي، وليس عبر وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل الأولي الرسمي.**
3. **كن محددًا: عند إرسال بريد إلكتروني استفساري، قدم مؤسستك باختصار، واذكر مجال عملك، واطرح سؤالك أو طلبك بشكل واضح ومباشر.**
4. **كن صبورًا: قد تستغرق عملية الرد وقتًا due to كثرة الطلبات التي تتلقاها هذه المنظمات.**

تنويه: هذه القائمة لأغراض إرشادية فقط وليست شاملة. تواصل دائمًا مع الجهة عبر قنواتها الرسمية للتأكد من أحدث معلومات الاتصال.

الملحق (الثالث): بنك النماذج (قوالب جاهزة)

مقدمة

يوفر هذا البنك قوالب قابلة للتعديل لمساعدة المؤسسات المحلية على تبني معايير مهنية في إعداد مستنداتها الأساسية. هذه النماذج هي نقطة بداية، يجب تكييفها حسب طبيعة كل مشروع ومتطلبات كل ممول.

1. **نموذج مقترح مشروع (Proposal Template) [DOCX]**
   - **محتوياته: هيكل مقترح متكامل يشمل: الغلاف، الملخص التنفيذي، بيان المشكلة، الأهداف (عامة وذكية)، الأنشطة والمنهجية، خطة المتابعة والتقييم، الميزانية، لمحة عن المؤسسة، خطة الاستدامة.**
   - **كيفية الاستخدام: املأ الأقسام مع مراعاة إرشادات المانح. تأكد من أن جميع الأقسام مترابطة (مثلاً: كل نشاط في المنهجية يجب أن يكون له تكلفة في الميزانية).**
2. **نموذج تقرير مالي (Financial Report Template) [XLSX]**
   - **محتوياته: ورقة لملخص الميزانية (المخطط vs المنفذ)، ورقة تفصيلية للمصروفات (التاريخ، البند، المبلغ، إثبات الصرف، الملاحظات)، وورقة للإيرادات.**
   - **كيفية الاستخدام: سجل كل عملية مالية يوميًا. أرفق الفواتير وإثباتات الصرف المطلوبة. تأكد من تطابق المجموع النهائي مع كشوف الحساب البنكي.**

3. **نموذج تقرير أنشطة (Progress Report Template) [DOCX]**

- **محتوياته: غلاف، ملخص التقدم، إنجازات بالنسبة لكل هدف ونشاط (ما تم إنجازه؟)، التحديات وطرق معالجتها، الخطوات القادمة، صور وتسجيلات كمرفقات.**
- **كيفية الاستخدام: ركز على النتائج وليس فقط على قائمة الأنشطة. استخدم الصور والبيانات الكمية لإثبات الإنجاز.**

(ملاحظة: في الوثيقة الفعلية، سيتم تضمين روابط لتحميل هذه الملفات من موقع مخصص أو تخزين سحابي)

الملحق (الرابع): روابط مفيدة لأهم منصات التمويل والمنظمات

مقدمة

هذه قائمة بأهم المنصات الإلكترونية التي تعلن عن فرص التمويل، وتوفر موارد للتعلم، وتسهل الوصول إلى المعلومات. يُنصح بزيارتها بشكل دوري.

1. **منصات التمويل والمعلومات:**

- **ReliefWeb: المصدر الأهم للإعلانات عن الوظائف وفرص التمويل (RFPs) والتقارير التحليلية. https://reliefweb.int**
- **FundsforNGOs: يجمع فرص التمويل ونصائح حول كتابة المقترحات، مع تصنيف حسب المنطقة والقطاع. https://www.fundsforngos.org**
- **DevelopmentAid: منصة للتوظيف وفرص التمويل موجهة للمحترفين في مجال التنمية. https://www.developmentaid.org**

- **منصة "فيضان الخير": (مبادرة إسلامية) تجمع بعض فرص التمويل من المنظمات الخيرية الإسلامية. (يتم البحث عن الرابط الرسمي الحالي).**

2. **مواقع المنظمات الدولية (للالتحاق بقوائم بريدهم الإخبارية):**
   - **برنامج الأغذية العالمي (WFP): https://www.wfp.org**
   - **مفوضية اللاجئين (UNHCR): https://www.unhcr.org**
   - **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): https://www.undp.org**
   - **منظمة كير الدولية (CARE): https://www.care-international.org**

3. **موارد للبناء Capacity:**
   - **منصة Capacity4Dev (الاتحاد الأوروبي): موارد للتعلم وتبادل المعرفة حول إدارة المشاريع. https://europa.eu/capacity4dev**
   - **منظمة INTRAC: موارد ممتازة حول المتابعة والتقييم، بناء القدرات، والحوكمة. https://www.intrac.org**

الملحق (الخامس): نموذج ميثاق شرف للشراكة بين المنظمات الدولية والمحلية

مقدمة

ميثاق الشرف هو وثيقة طوعية توقعها المنظمات الشريكة عند بدء تعاونها. وهو لا يحل محل العقد الرسمي، بل يكمله من خلال وضع المبادئ الأخلاقية والعلاقاتية التي ستسير عليها الشراكة. يهدف إلى بناء الثقة والشفافية منذ اليوم الأول.

عنوان الوثيقة: ميثاق شرف للشراكة المتكافئة بين [اسم المنظمة الدولية] و [اسم المنظمة المحلية]

المقدمة: نحن، الموقعين أدناه، نؤمن بأن شراكتنا يجب أن تقوم على أساس من الاحترام المتبادل، الكرامة، والالتزام المشترك بتحقيق أقصى أثر إيجابي للمجتمع الذي نخدمه. نحن نلتزم بالمبادئ التالية:

1. **مبدأ الكرامة والاحترام:**
   - **نعترف ببعضنا البعض كشركاء متساوين في الكرامة الإنسانية، مختلفين في الخبرات والموارد، ومتكاملين في الأدوار.**
   - **نلتزم بلهجة احترام في كل التواصل، ونتجنب الخطاب المتعالي أو المتسلط.**
2. **مبدأ الشفافية:**
   - **نلتزم بالشفافية الكاملة في جميع الجوانب المالية والإدارية، ونوفر لبعضنا البعض الوصول إلى المعلومات ذات الصلة عند الطلب.**
   - **نبلغ بعضنا بشكل استباقي عن أي تحديات أو أخطاء قد تؤثر على سير المشروع.**
3. **مبدأ المساءلة المتبادلة:**
   - **نكون مسؤولين ليس فقط أمام ممولينا، ولكن أمام بعضنا البعض وأمام المجتمع المستفيد.**
   - **نلتزم بتحمل المسؤولية عن أدوارنا والتزاماتنا كما وردت في اتفاقية الشراكة.**
4. **مبدأ الملكية المحلية:**
   - **تلتزم المنظمة الدولية بدعم وتقوية قدرات الشريك المحلي، وليس إضعافها أو استبدالها.**
   - **تحترم المنظمة الدولية قيادة الشريك المحلي وخبرته في سياقه المجتمعي وثقافته.**

5. **مبدأ التواصل المفتوح:**

- **نحدد نقاط اتصال واضحة من كلا الطرفين.**
- **نلتزم بالرد على استفسارات بعضنا في غضون وقت معقول.**
- **ننشئ آلية منتظمة لتقارير التقدم واجتماعات المتابعة.**

6. **مبدأ التعلم المشترك:**

- **نعترف بأن كلا الطرفين لديهما ما يعلمانه ويتعلمانه.**
- **نخصص وقتًا للتفكير في الدروس المستفادة وتحسين شراكتنا بشكل مستمر.**

التوقيعات: ....

التاريخ ___________________________

..

ملحق السادس : دورة تدريبية على هذا البرنامج .

التدريب على هذا البرنامج كيف يكون ؟

برنامج تأهيل قادة المؤسسات المحلية الأفريقية للاستدامة والشراكة الفعالة

فكرة رائدة ومتميزة،

الرؤية:

تمكين قادة المؤسسات المحلية من إدارة مؤسسات مستدامة وفعالة قادرة على إحداث تأثير تنموي حقيقي.

الفئة المستهدفة:

- **الرؤساء التنفيذيون للمؤسسات المحلية**

- مدراء البرامج والمشاريع
- مسؤولي التمويل والشراكات
- مسؤولي Monitoring & Evaluation

الهيكل الزمني المقترح:

برنامج مكثف لمدة 4 أسابيع (3 أيام أسبوعياً) + 3 أشهر متابعة وتطبيق عملي.

الوحدات التدريبية الرئيسية:

الوحدة 1: إدارة الهوية المؤسسية والشرعية القانونية

- تسجيل المؤسسات وتحديد الهوية القانونية المناسبة
- تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
- بناء الهيكل التنظيمي الفعال

الوحدة 2: فهم السياق الأفريقي وتحديد الاحتياجات

- تحليل السياق المحلي والثقافي
- آليات تحديد الاحتياجات المجتمعية بدقة
- أولولة الاحتياجات وفق معايير موضوعية

الوحدة 3: كتابة المقترحات التنموية وإدارة المنح

- كيفية كتابة مقترحات مشاريع مقنعة (Proposal Writing)
- فهم متطلبات المانحين الدوليين
- إدارة العلاقات مع الممولين

الوحدة 4: الشفافية والحوكمة المالية

- أنظمة المحاسبة المالية للمؤسسات غير الربحية
- إعداد التقارير المالية وفق المعايير الدولية
- مكافحة الفساد وبناء ثقة المانحين

الوحدة 5: نماذج الاستدامة المالية

- **تحويل المؤسسات من reliance على التمويل الخارجي إلى الاستدامة**
- **تطوير مشاريع إدرار الدخل (Income Generating Activities)**
- **نماذج الأوقاف التنموية والاستثمار الاجتماعي**

الوحدة 6: إدارة المشاريع والتقييم

- **أدوات Planning & Monitoring للمشاريع التنموية**
- **تطوير مؤشرات الأداء والتقييم (M&E)**
- **توثيق النجاحات وإدارة المعرفة**

الوحدة 7: بناء الشراكات المحلية والدولية

- **استراتيجيات بناء شراكات متوازنة مع المنظمات الدولية**
- **إدارة العلاقات مع الجهات الحكومية المحلية**
- **شبكات التعاون بين المؤسسات المحلية**

الوحدة 8: القيادة التحويلية والتأثير المجتمعي

- **تطوير مهارات القيادة الفعالة في السياق الأفريقي**
- **إدارة التغيير التنظيمي**
- **قيادة التغيير المجتمعي**

المنهجية التدريبية:

1. **دراسات حالة أفريقية من نجاحات وتحديات حقيقية**
2. **تمارين محاكاة لواقع كتابة المقترحات وإدارة المشاريع**
3. **زيارات ميدانية لمؤسسات ناجحة**
4. **جلسات coaching فردية وجماعية**
5. **تطبيق عملي من خلال مشاريع مصغرة خلال فترة التدريب**

آلية التقييم:

1. تقييم قبلي لمهارات وقدرات المتدربين
2. مشروع تطبيقي خلال مدة البرنامج
3. تقييم بعدي لقياس التطور
4. متابعة بعد 3 و6 أشهر لقياس الأثر التطبيقي

شهادة الإتمام:

شهادة معتمدة تمنح للمتدربين بعد:

- إكمال جميع الوحدات التدريبية
- تنفيذ المشروع التطبيقي بنجاح
- اجتياز التقييم النهائي

الشركاء المقترحون للبرنامج:

- الجامعات الإقليمية الأفريقية
- مكاتب الأمم المتحدة في أفريقيا
- منظمات بناء القدرات الدولية (مثل INTRAC)
- شبكات المنظمات غير الحكومية المحلية

التمويل المقترح:

- منح من مؤسسات دعم بناء القدرات
- رسوم دراسية من المشاركين حسب قدراتهم
- شراكات مع منظمات دولية ترغب في استثمار بناء القدرات المحلية

المحتويات

- **1. المقدمة:** أهمية الموضوع والهدف من المذكرة.
- **2. السياق الأفريقي:** التحديات والفرص (نظرة سريعة).
- **3. تشخيص العلاقة:** جذور الإشكالية النفسية والتاريخية (إرث الاستعمار، اختلال موازين القوة) والحاجة لنموذج شراكة جديد.

الباب الأول: الخريطة الكاملة: الفاعلون والاحتياجات (فهم Ecosystem)

- **الفصل 1: خريطة الاحتياج:** تصنيف أولويات القطاعات (الغذاء، الصحة، التعليم، المياه، المأوى، التمكين) والفئات المستهدفة.
- **الفصل 2: خريطة الفاعلين:**
  - o تصنيف المنظمات الدولية (أممية، دولية، إقليمية، خيرية إسلامية...).
  - o **جدول تلخيصي تفاعلي:** يربط كل قطاع احتياج (عمود) بالمنظمات المتخصصة فيه (صف).
- **الفصل 3: عقلية المانح:** كيف تفكر المنظمات الدولية؟ شروطها، أولوياتها، ولماذا تفضل الشركاء المحليين.

الباب الثاني: دليل المستخدم العملي: من الاحتياج إلى التنفيذ (How-To Guide)

- **الفصل 4: تأهيل الذات أولاً:** الشروط الأساسية لتكون مؤسسة جاذبة للتمويل (التسجيل القانوني، الهيكل، النظام المالي، الشفافية، التوثيق).
- **الفصل 5: البحث والتوصيل:** كيفية اكتشاف المانح المناسب وقنوات التواصل الفعالة معه.
- **الفصل 6: فن كتابة المقترح (Proposal):** كيفية صياغة مقترح مشروع مقنع وناجح.
- **الفصل 7: إدارة الشراكة:** فنيات إعداد التقارير، التواصل، والمحافظة على العلاقة مع الممول.

الباب الثالث: تجاوز الإشكالية: نحو شراكة متكافئة واستدامة حقيقية

- **الفصل 8: معالجة الإشكالية النفسية:** نموذج الشراكة المتكافئة القائم على الكرامة (من "المساعدة" إلى "الاستثمار المشترك").
- **الفصل 9: الاستدامة المالية:** التحول من الاعتماد على الدعم إلى التمويل المستدام (نماذج مشاريع إدرار الدخل، الأوقاف، التحول إلى منظمة اجتماعية).
- **الفصل 10: خطة التحول الزمنية:** خطة عملية على 5 سنوات للتحول towards الاستقلال المالي.

الباب الرابع: الحل الشامل: التأهيل والربط (التدخل الاستراتيجي)

- **الفصل 11: برنامج التأهيل الشامل:** تصميم برنامج/دبلوم تدريبي لقيادات المؤسسات المحلية يغطي كل ما سبق.
- **الفصل 12: شركاء التنفيذ:** من يمكنه دعم وتنفيذ هذا البرنامج؟ (المنظمات الدولية، الأكاديمية، Networks المحلية).
- **الفصل 13: آلية الربط:** فكرة إنشاء منصة أو قاعدة بيانات لتقريب الطرفين (المجتمع المحلي والمنظمات).
- **فصل إضافي ملحوظات متفرقات :** تكملة بعض الجوانب التي لم نتكلم عنها في الفصول ويجب التنبيه عليها .

الخاتمة والتوصيات

- **خلاصة مركزة:** لأبرز النقاط.
- **توصيات مستقبلية:** موجهة للمؤسسات المحلية، المنظمات الدولية، والحكومات.
- **رؤية:** نحو مستقبل تعاوني أفضل في أفريقيا.

الملاحق العملية (الأدوات الجاهزة للاستخدام)

- **الملحق الأول :** قاموس المصطلحات الأساسية في مجال العمل الإنساني والتنموي. **عربي انجليزي فرنسي**
- **الملحق الثاني :** قائمة جهات اتصال للمنظمات الدولية في الدول الأفريقية.
- **الملحق الثالث :** بنك نماذج (قوالب جاهزة لمقترحات المشاريع، التقارير المالية، تقارير الأنشطة).
- **الملحق الرابع :** روابط مفيدة لأهم منصات التمويل (مثل ReliefWeb) ومواقع المنظمات.
- **الملحق الخامس :** نموذج لميثاق شرف للشراكة بين المنظمات الدولية والمحلية.
- **الملحق السادس :** دورة تدريبية على هذا البرنامج .

....

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. **"التنمية في أفريقيا: التحديات والفرص" - د. محمود محمود**
   - **مركز الدراسات الأفريقية، جامعة القاهرة**
2. **"دور المنظمات الدولية في التنمية الأفريقية" - د. فاطمة الزهراء علي**
   - **المعهد العربي للتخطيط، الكويت**
3. **"الشراكة بين القطاعين العام والخاص في أفريقيا" - د. خالد حسين**
   - **منشورات البنك الإسلامي للتنمية**
4. **"إدارة المشاريع التنموية في السياق الأفريقي" - د. أمينة جبريل**
   - **جامعة الخرطوم، السودان**
5. **مجلة "أفريقيا والعالم" - مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية**

المراجع الإنجليزية:

1. **"Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa" - Dambisa Moyo**
   - **تحليل نقدي لنماذج المساعدة التقليدية**
2. **"The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good" - William Easterly**
   - **نقد مفصل لسياسات المساعدة الدولية**
3. **"Africa Rising: How 900 Million African Consumers Offer More Than You Think" - Vijay Mahajan**
   - **منظور اقتصادي حول فرص التنمية في أفريقيا**
4. **"Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-Governmental Organizations" - World Bank Publications**
5. **Journal of African Economies - Oxford University Press**

- دورية أكاديمية متخصصة في الاقتصاد الأفريقي

المراجع الفرنسية:

1. "L'Afrique est l'avenir du monde: Repenser le développement" - Carlos Lopes
   - منشورات Éditions du Seuil
2. "L'aide publique au développement et les ONG" - Jean-Jacques Gabas
   - منشورات Karthala
3. "Le partenariat public-privé dans le contexte africain" - Pierre Jacquemot
   - منشورات L'Harmattan
4. "Gestion de projets de développement en Afrique" - Mamadou Koulibaly
   - منشورات EMS
5. Revue "Afrique Contemporaine" - Agence Française de Développement

---

المواقع الإلكترونية المرجعية:

عربية:

1. البنك الأفريقي للتنمية - https://www.afdb.org/ar
2. منظمة التعاون الإسلامي - https://www.oic-oci.org
3. اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - https://www.uneca.org/ar
4. شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية - http://www.annd.org

إنجليزية:

1. ReliefWeb - https://reliefweb.int
2. Devex - https://www.devex.com
3. The New Humanitarian - https://www.thenewhumanitarian.org
4. African Development Bank - https://www.afdb.org

5. OECD Development Co-operation Directorate - https://www.oecd.org/dac

فرنسية:

1. Agence Française de Développement - https://www.afd.fr
2. Fondation de France - https://www.fondationdefrance.org
3. Coordination SUD - https://www.coordinationsud.org
4. Le Monde Afrique - https://www.lemonde.fr/afrique

قواعد بيانات وإحصائيات:

1. World Bank Open Data - https://data.worldbank.org
2. UNDP Human Development Reports - https://hdr.undp.org
3. African Union Statistics - https://au.int/en/statistics
4. UN Data - http://data.un.org

مراجع للمقاييس والمعايير:

1. Sphere Handbook - https://spherestandards.org
2. OECD DAC Criteria - https://www.oecd.org/dac
3. Global Partnership for Effective Development Co-operation - https://www.effectivecooperation.org

---

منصات للبحث الأكاديمي:

1. Google Scholar - https://scholar.google.com
2. JSTOR - https://www.jstor.org
3. ResearchGate - https://www.researchgate.net
4. Academia.edu - https://www.academia.edu

ملخص البحث باللغة العربية

التمكين والشراكة ، دليل شامل لربط مؤسسات المجتمع المحلي الأفريقي بموارد المنظمات الدولية آليات الوصول، التأهيل، وإدارة الاستدامة

مقدمة:
تواجه أفريقيا فجوة هائلة بين موارد المنظمات الدولية واحتياجات المجتمعات المحلية، تفاقمت بسبب إرث تاريخي من العلاقات غير المتكافئة ونماذج المساعدة التقليدية التي تكرس التبعية. هذا البحث يقدم خارطة طريق عملية لتحويل هذه الديناميكية من نموذج "المانح والمتلقى" إلى نموذج "الاستثمار المشترك" القائم على الكرامة والشراكة الحقيقية.

أبرز النقاط:

1. تشخيص الإشكالية: يكشف البحث عن جذور الأزمة التي تتمثل في:
   - إرث اختلال موازين القوة الناتج عن العلاقات الكولونيالية السابقة.
   - ضعف البنية المؤسسية للمنظمات المحلية (غياب الشفافية، أنظمة مالية هشة).
   - نموذج المساعدة التقليدي الذي يركز على الإغاثة قصيرة الأجل ويفرض أجندات خارجية.
2. الحلول العملية (دليل المستخدم): يتحول البحث إلى دليل تطبيقي يشرح للمنظمات المحلية:
   - كيفية تأهيلها: من خلال التسجيل القانوني، بناء أنظمة مالية شفافة، وخلق سجل تنفيذي.
   - كيفية الوصول للتمويل: عبر استراتيجيات البحث عن المانحين وصياغة مقترحات مشاريع مقنعة.
   - كيفية إدارة الشراكة: بفنيات التواصل وإعداد التقارير التي تبني الثقة.
3. التحول الاستراتيجي: يدعو البحث إلى تغيير جذري في النموذج القائم:
   - الاستدامة المالية: التحول من الاعتماد على التمويل الخارجي إلى تبني نماذج مشاريع إدرار الدخل والأوقاف التنموية.

o الشراكة المتكافئة: معالجة الإشكالية النفسية عبر شراكات تقوم على الملكية المحلية والمساءلة المتبادلة.

4. الحل الشامل: يقترح البحث حلولاً نظامية تشمل:

o برنامج تدريبي متكامل ("أكاديمية قادة التنمية الأفريقية") لبناء قدرات القيادات المحلية.

o منصة رقمية ذكية ("Africa Connect Hub") لربط المنظمات المحلية المؤهلة بالمانحين الدوليين بشفافية.

o تكوين تحالفات استراتيجية مع منظمات دولية وأكاديميات وشبكات محلية لتنفيذ هذه الرؤية.

الخاتمة والتوصيات:
يدعو البحث جميع الأطراف – المنظمات المحلية والدولية والحكومات – إلى تبني رؤية جديدة. مستقبل التعاون في أفريقيا يجب أن تقوده الأولويات المحلية، التي تقوم على مؤسسات أفريقية قوية ومستقلة مالياً. النجاح لن يُقاس بحجم المساعدة المقدمة، بل بمدى تحقيق الكرامة والاستقلالية والتأثير المستدام للمجتمعات الأفريقية.

Résumé de la recherche en français

Autonomisation et partenariat, un guide complet pour relier les institutions communautaires africaines aux ressources des organisations internationales : mécanismes d'accès, qualification et gestion de la durabilité

Introduction :
L'Afrique est confrontée à un fossé immense entre les ressources des organisations internationales et les besoins des communautés locales, exacerbé par un héritage historique de relations inégales et de modèles d'aide traditionnels qui perpétuent la dépendance. Cette recherche propose une feuille de route pratique pour transformer cette dynamique d'un modèle de "donneur et receveur" à un modèle "d'investissement mutuel" fondé sur la dignité et un partenariat authentique.

Points principaux :

1. Diagnostic du problème : La recherche révèle les racines de la crise :

- Héritage d'un déséquilibre des pouvoir issu des relations coloniales passées.
- Faiblesse structurelle institutionnelle des organisations locales (manque de transparence, systèmes financiers fragiles).
- Modèle d'aide traditionnel axé sur l'urgence à court terme et imposant des agendas externes.

2. Solutions pratiques (Guide de l'utilisateur) : La recherche se transforme en un guide applicatif expliquant aux organisations locales :
    - Comment se qualifier : Par l'enregistrement légal, la construction de systèmes financiers transparents et la création d'un portfolio.
    - Comment accéder au financement : Via des stratégies de recherche de donateurs et la rédaction de propositions de projet convaincantes.
    - Comment gérer le partenariat : Avec des techniques de communication et de reporting qui bâtissent la confiance.
3. Transition stratégique : La recherche appelle à un changement radical du modèle existant :
    - Durabilité financière : Transition de la dépendance au financement externe vers l'adoption de modèles générateurs de revenus et de waqf (fondations) développementaux.
    - Partenariat équitable : Résoudre la problématique psychologique via des partenariats basés sur la propriété locale et la redevabilité mutuelle.
4. Solution globale : La recherche propose des solutions systémiques incluant :
    - Un programme de formation complet ("Académie des Leaders du Développement Africain") pour renforcer les capacités des leaders locaux.
    - Une plateforme numérique intelligente ("Africa Connect Hub") pour mettre en relation les organisations locales

qualifiées avec les donateurs internationaux en toute transparence.

- La formation d'alliances stratégiques avec des organisations internationales, des universités et des réseaux locaux pour mettre en œuvre cette vision.

Conclusion et recommandations :
La recherche appelle toutes les parties prenantes – organisations locales, internationales et gouvernements – à adopter une nouvelle vision. L'avenir de la coopération en Afrique doit être guidé par les priorités locales et s'appuyer sur des institutions africaines fortes et financièrement indépendantes. Le succès ne se mesurera pas au volume de l'aide apportée, mais à la dignité, l'autonomie et l'impact durable réalisés pour les communautés africaines.

Research Summary in English

Empowerment and Partnership, a comprehensive guide to linking African community institutions with international organizations' resources: access mechanisms, qualification, and sustainability management

Introduction:
Africa faces a vast gap between the resources of international organizations and the needs of local communities, exacerbated by a historical legacy of unequal relationships and traditional aid models that perpetuate dependency. This research provides a practical roadmap to transform this dynamic from a "donor and recipient" model to a model of "joint investment" based on dignity and authentic partnership.

Key Points:

1. Problem Diagnosis: The research reveals the roots of the crisis:

- A legacy of power imbalance stemming from past colonial relationships.
- Institutional weakness of local organizations (lack of transparency, fragile financial systems).
- The traditional aid model focused on short-term relief and imposing external agendas.

2. Practical Solutions (User's Guide): The research becomes an applicative guide explaining to local organizations:
    - How to qualify themselves: Through legal registration, building transparent financial systems, and creating a project portfolio.
    - How to access funding: Through donor research strategies and writing compelling project proposals.
    - How to manage the partnership: With communication and reporting techniques that build trust.
3. Strategic Shift: The research calls for a radical change in the existing model:
    - Financial Sustainability: Transition from dependence on external funding to adopting income-generating models and developmental endowments (Waqf).
    - Equitable Partnership: Addressing the psychological issue through partnerships based on local ownership and mutual accountability.
4. Comprehensive Solution: The research proposes systemic solutions including:
    - A comprehensive training program ("African Development Leaders Academy") to build the capacity of local leaders.
    - A smart digital platform ("Africa Connect Hub") to connect qualified local organizations with international donors transparently.
    - Forming strategic alliances with international organizations, academia, and local networks to implement this vision.

Conclusion and Recommendations:
The research calls on all stakeholders – local and international organizations and governments – to adopt a new vision. The future of cooperation in Africa must be led by local priorities and built on strong, financially independent African institutions. Success will not be measured by the volume of aid provided, but by the dignity, autonomy, and sustainable impact achieved for African communities.

....

هذا الكتاب الغلاف الأخير

بطاقة تعريفية بكتاب : التمكين والشراكة دليل شامل لربط مؤسسات المجتمع المحلي الأفريقي بموارد المنظمات الدولية آليات الوصول، التأهيل، وإدارة الاستدامة

الهدف والرسالة

يسعى هذا الكتاب إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات غير الربحية العاملة في أفريقيا من خلال تزويدها بالأدوات والمعرفة اللازمة للوصول إلى موارد المنظمات الدولية، وبناء شراكات فعالة ومستدامة، مما يعزز استقلاليتها المالية والمؤسسية.

المحتوى والأقسام الرئيسية

- **المنظومة الإنسانية في أفريقيا**

يبدأ الكتاب برسم صورة شاملة للواقع الأفريقي من خلال تحليل خريطة الاحتياجات القطاعية في مجالات الغذاء والصحة والتعليم والمياه والمأوى والتمكين الاقتصادي. كما يقدم خريطة تفصيلية للفاعلين الدوليين والإقليميين، مع شرح معمق لعقلية المانح وآليات عمل المنظمات المانحة.

- **الدليل العملي للمستخدم**

ينتقل الكتاب إلى جانب تطبيقي عملي يغطي تأهيل المؤسسات من حيث القدرات القانونية والمالية والإدارية. يتضمن استراتيجيات فعالة للبحث عن التمويل والوصول للمانحين، مع التركيز على فن صياغة المقترحات والمشاريع المقنعة، وصولاً إلى أساليب إدارة الشراكات ومتابعة الأداء وتقييمه.

- **الشراكة المتكافئة والاستدامة**

يناقش الكتاب التحول من مفهوم "المساعدة" إلى "الاستثمار المشترك"، محاولاً معالجة الجوانب النفسية والفكرية لهذا الانتقال. كما يقدم نماذج متعددة لإدرار الدخل والأوقاف الاستثمارية، ويضع خارطة طريق زمنية واضحة لتحقيق الاستقلال المالي على مدى خمس سنوات.

- **الحلول والآليات الشاملة**

يختتم الكتاب برؤية شاملة تتضمن برنامج تأهيل متخصص لقادة التنمية الأفريقية، ومنصة رقمية ذكية لربط المؤسسات والمانحين، مع رسم استراتيجيات للتحالفات والشراكات الاستراتيجية.

- **المميزات والقيمة المضافة**

يتميز هذا الكتاب بتقديمه خطوات عملية قابلة للتطبيق المباشر، مع توفير تحليل واقعي يعكس التحديات الفعلية للسياق الأفريقي. يتضمن نماذج وقوالب جاهزة للاستخدام، وملاحق شاملة تشمل قواميس متخصصة وقوائم اتصال وأدوات عملية متنوعة. البحث الذي يقوم عليه الكتاب محكم وقائم على تحليلات كمية ونوعية عميقة، وينتهي بملخص ثلاثي اللغة.

- **الجمهور المستهدف**

الكتاب يخاطب الجمعيات والمؤسسات غير الربحية في القارة الأفريقية بشكل أساسي، كما يستفيد منه العاملون في المنظمات الدولية والباحثون والأكاديميون المتخصصون في

مجالات التنمية والعمل الإنساني. إضافة إلى ذلك، يمثل مرجعاً مهماً للحكومات والجهات الحكومية والداعمة للتنمية المستدامة.

الخلاصة:

1. **الهدف:** تمكين الجمعيات غير الربحية في أفريقيا من الوصول لموارد المنظمات الدولية.
2. **المحتوى:** دليل عملي متكامل من التأهيل حتى التنفيذ.
3. **يغطي:** آليات الوصول للمانحين، تأهيل المؤسسات، إدارة الشراكات.
4. **يقدم:** حلولاً للاستدامة المالية والاستقلال المؤسسي.
5. **يحوي:** نماذج جاهزة وقوالب عملية للتطبيق.
6. **يركز:** على تحويل العلاقة من مساعدة إلى شراكة متكافئة.
7. **يخدم:** القيادات المحلية والعاملين في المنظمات غير الربحية.
8. **يضم:** ملخصات ثلاثية اللغة (عربي، فرنسي، إنجليزي).
9. **يعالج:** التحديات النفسية والهيكلية للشراكة.
10. **يقدم:** خطة تحول زمنية للاستقلال المالي خلال 5 سنوات.
11. **يشمل:** أدوات للرصد والتقييم وقياس الأثر.
12. **يوصي:** بإنشاء منصة ربط ذكية بين المانحين والمنفذين.
13. **النتيجة:** مؤسسات أفريقية قوية، مستقلة، وقادرة على قيادة التنمية.

تم بحمد الله